Enap Escola Nacional de Administração Pública

Módulo 5
Gestão de Pessoas

Apostila

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa de Desenvolvimento de
Gerentes Operacionais (DGO)

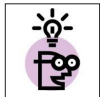
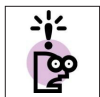
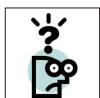
Apostila

Módulo 5
Gestão de Pessoas

Brasília - 2014

Sumário

Glossário de Siglas

	Indica discurso do narrador.
	Indica conteúdos adicionais.
	Indica um tópico ou assunto para o qual o leitor deve reservar especial atenção.
	Indica uma atividade prática ou exercício a ser realizado em sala de aula mediante o comando do facilitador.
	Indica uma observação que merece destaque ou advertência.
	Indica a sugestão de fontes para consultas, tendo em vista a situação de dúvida ou de interesse por aprofundamento em tópicos ou temas específicos.

Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais

Objetivo do Programa

Capacitar os gerentes operacionais da administração pública federal para o exercício eficiente e efetivo de suas funções, por intermédio de conteúdos essenciais à compreensão do contexto institucional do Estado e da administração, da gestão de processos, do planejamento estratégico organizacional, do ciclo de gestão governamental e da gestão de recursos, bem como da aplicação de conceitos e ferramentas destinados à mobilização de equipes com foco nos resultados e na criação de valor público.

Estrutura do Programa

O Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores é estruturado em cinco módulos consecutivos e concatenados em função da perspectiva complementar e integrada dos conteúdos.

- *Módulo 1:* Administração Pública e Contexto Institucional Contemporâneo
- *Módulo 2*: Planejamento e Gestão Governamental
- *Módulo 3:* Gestão de Processos
- *Módulo 4:* Gestão de Recursos
- *Módulo 5:* Gestão de Pessoas

Objetivos Instrucionais do Módulo 5

- Identificar os desafios e oportunidades do gestor de pessoas na administração pública.
- Especificar o papel do gestor na criação do valor público.
- Adotar atitudes que propiciam a facilitação do clima organizacional.
- Identificar a importância do indivíduo nas equipes de trabalho.

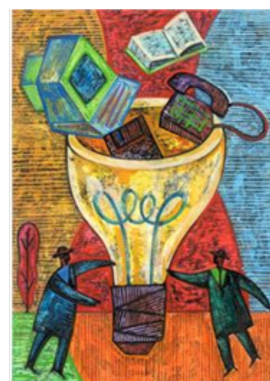
- Reconhecer a importância da criação de um ambiente motivador.
- Distinguir elementos da comunicação eficaz.
- Aplicar estratégias de negociação na gestão de conflitos.
- Usar técnicas de estruturação, planejamento, condução e avaliação no processo de negociação.
- Atuar como membro e líder de equipe eficaz.
- Adotar as técnicas para emitir e receber feedback.
- Gerenciar eficazmente o processo de mudanças no contexto organizacional.

Módulo 5
Ciclo de Gestão

Revisão e Adaptação:
Coordenação Geral de Projetos de Capacitação

A gestão de pessoas vem conquistando espaço significativo nas organizações públicas e privadas com a inserção de novas formas de gestão, visando à melhoria do desempenho e ao alcance dos objetivos organizacionais. O sucesso das organizações depende, cada vez mais, do investimento nas pessoas, da identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual[1]. O capital intelectual tem sido o aporte da excelência nas organizações. Nesse aspecto, o gerente operacional tem um papel fundamental no desempenho da equipe, além da responsabilidade de mobilizar seus colaboradores e fazer com que as entregas ocorram em conformidade com os objetivos e metas predefinidas. Os gerentes devem ser criativos e, quando necessário, conceber novos métodos de trabalho, organizar as atividades e, sobretudo, encorajar a equipe criando condições para que os colaboradores possam exprimir seus talentos e inovar na solução dos problemas. De acordo com Alecian & Foucher (2001), o sucesso de um gerente se mede, de fato, pela sua capacidade em fazer progredir os seus colaboradores.

Neste módulo vamos explorar esses e outros aspectos do papel do gerente operacional. Você já teve oportunidade de percorrer, nos módulos precedentes, importantes dimensões do universo organizacional para os quais o gerente deve dedicar especial atenção, a exemplo do planejamento, da gestão dos processos e dos recursos. A gestão de pessoas se agrega a essas dimensões e, assim como as demais, deve responder à estratégia organizacional, que, por sua vez, está sujeita às inflexões contextuais como aquelas que advêm da evolução do conhecimento e da tecnologia. Esses processos de mudança geralmente envolvem novos conceitos, novos valores e formas de atuação no mundo do trabalho. Começaremos, portanto, abordando os principais desafios para a gestão de pessoas na atualidade.

---

[1] Compreendemos o capital intelectual como resultante da junção entre capital humano – ou seja, dos conhecimentos, habilidades e experiências dos indivíduos – e o capital estrutural, que compreende a infraestrutura organizacional (que apoia o capital humano).

1. Desafios Atuais da Gestão de Pessoas

Ocorreram mudanças significativas no mercado de trabalho desde a era industrial até a era da informação, que teve início a partir da década de 1980. O desenvolvimento das novas tecnologias – microprocessadores, computadores, rede de computadores e fibra ótica - impactou os padrões de comunicação, acelerou a veiculação da informação e sofisticou as formas do trabalho. Com isso as organizações públicas e privadas tiveram que se adaptar para a implantação dessas novas tecnologias e para responder aos desafios de um modelo administrativo que se sustenta, cada vez mais, na gestão do conhecimento, na inovação e criatividade das pessoas.

Para se adaptar a esse novo contexto, as organizações precisam investir em capacidades cognitivas, psicomotoras e afetivas, transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa[2]. Dessa forma, podem ampliar e potencializar o aprendizado organizacional em função da eficiência e efetividade de seus processos de trabalho. Esses conhecimentos são compartilhados com o propósito de disseminar ideias e incentivar a criatividade no contexto organizacional. Porém, esse processo não é algo natural e simples. A gestão do conhecimento requer esforços, tempo, uso de técnicas e principalmente comprometimento das pessoas e das equipes, que precisam estar abertas às mudanças que advêm desse processo. Essas mudanças não incluem só o uso das novas tecnologias, mas novos conceitos e, sobretudo, formas de trabalho que favoreçam a troca de informações e o aprendizado coletivo.

O fato é que as organizações passaram a dedicar mais atenção à capacidade e aos conhecimentos encontrados nas pessoas, perceberam que o ativo intelectual é o principal recurso para o desenvolvimento da organização. A partir desse momento, os programas de capacitação foram intensificados, inclusive para o uso das novas tecnologias, mas também o interesse em investigar os meios mais adequados para incentivar e estimular, de forma sistemática, o processo de aprendizagem organizacional em função dos desafios e objetivos estratégicos da organização.

> A globalização e os avanços tecnológicos geram fortes mudanças nas organizações, exigindo um perfil de conhecimento mais profundo. É por esse motivo que gerenciar corretamente as capacidades existentes na empresa será de vital importância para seu sucesso, e esse novo aspecto demanda um crescente interesse pela gestão do conhecimento e por mais investimento nessas áreas (Ribeiro, 2006).

---

[2] Definimos como conhecimento tácito aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, aquele que as pessoas possuem e que não se encontra necessariamente sistematizado. O conhecimento explícito é aquele que se encontra formalizado em diferentes meios: livros, mídias eletrônicas, jornais, relatórios, entre outros.

> O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa. (Fleury e Junior, 2002, p.138).

Nesse novo cenário, a complexidade do mundo organizacional tem modificado dimensões clássicas de gestão e substituído formas antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis. As fronteiras organizacionais, estrutura e até mesmo hierarquia são gradativamente abandonadas para a adoção de modelos mais flexíveis e dinâmicos. Essas alterações são provocadas pela própria evolução do meio social, econômico e político em que se inserem as organizações de trabalho. Em função dessa evolução, pode-se verificar que as organizações adquirem novas práticas, como por exemplo: a participação no processo decisório organizacional estratégico, antes limitada a dirigentes e técnicos, passa a envolver funcionários de nível hierárquico mais baixo, como pessoal de apoio, além de grupos organizados internos e externos. O conceito tradicional de recursos humanos, percebidos como mais uma engrenagem do processo de produção, deixa de ter sentido e abre espaço para a adoção de um conceito mais estratégico e próximo da evidência de que as pessoas são essenciais para a inteligência e o sucesso organizacionais: passa-se então a falar de gestão de pessoas.

> Gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambas possa realizá-la ao longo do tempo.

A noção de gestão de pessoas vem associada ao conceito de talentos, mas também à concepção do aprendizado contínuo ou à percepção de que as organizações podem gerar conhecimentos, desde que invistam no desenvolvimento das pessoas não só no sentido formal e sistemático, mas viabilizando espaços para que esse aprendizado possa ser exercitado e comutado no contexto organizacional. A atividade de aprendizagem nas organizações tem sido associada aos processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), mas esse processo pode também ocorrer informalmente, por observação, tentativa e erro, imitação etc. O investimento em um ambiente de aprendizagem contínua requer esforços para assegurar o suporte de aprendizagem no ambiente organizacional. Nesse sentido, a formação e o aperfeiçoamento constituem, antes de tudo, uma oportunidade de desenvolvimento pessoal. Conferem ao indivíduo uma nova visão de si próprio, de sua carreira, de seu futuro e de sua organização. Esse princípio se aplica inclusive ao desenvolvimento gerencial. A história da formação gerencial tem provado que a aquisição de novas competências cria alternativa para o indivíduo em termos de carreira e de vida no trabalho, além de contribuir para reforçar a autodeterminação, a liderança e o reconhecimento dos colaboradores e dos que já são dirigentes.

Mas, considerando esse contexto de grandes transformações, quais são os desafios da gestão de pessoas que afetam a atuação dos gerentes, inclusive dos gerentes operacionais?

Pode-se dizer que o maior e mais importante desafio é não mais considerar as pessoas como recursos, como insumos isolados em um processo de produção, mas como parceiros ou colaboradores ativos que criam, refletem e transformam. Nesse sentido, os gerentes devem levar em consideração, além do fato de que essencialmente lidam com pessoas e não com matérias inertes, os seguintes aspectos:

- Essencialidade do trabalho em equipe e do aprendizado coletivo.
- Negociação e compartilhamento de metas.
- Motivação e envolvimento das pessoas na busca por resultados.
- Sensibilização das pessoas e equipes para a ação alinhada com os fundamentos estratégicos da organização (missão, visão e objetivos estratégicos).
- Fortalecimento dos laços de solidariedade e do trabalho compartilhado.
- Promoção do compromisso, responsabilidade e conduta ética no trabalho.
- Valorização do conhecimento, da criatividade, da inovação e do talento.
- Incentivo ao processo decisório participativo.

Para que possam enfrentar esses desafios no seu cotidiano gerencial, é fundamental que os gerentes também se capacitem, ou seja, que desenvolvam ou mobilizem os atributos necessários para tanto. Convidamos você a nos acompanhar nas próximas seções, em que pretendemos apresentar e discutir alguns desses atributos.

Pessoas com mais conhecimentos e habilidades tornam-se mais autoconfiantes e ajudam a criar um clima organizacional de maior segurança e crença no êxito futuro.

2. Conceito de gerenciamento

Terminamos a seção anterior chamando a atenção para a necessidade do desenvolvimento de atributos que possam tornar o gerente capaz de lidar com os novos desafios da gestão de pessoas, e nos comprometemos a abordar esses atributos a partir de agora. Mas antes de entrarmos em aspectos específicos - a exemplo da mobilização de equipes ou da gestão do clima organizacional – gostaríamos de convidá-lo a refletir sobre a sua ação, ou seja, o que é gerenciar? Em que consiste o gerenciamento? Você já parou para refletir sobre isso? É provável que sim e também é muito provável que você tenha encontrado diferentes respostas para a sua indagação. Talvez você tenha definido o gerenciamento em termos da mobilização de recursos, em termos da condução de pessoas, ou as duas coisas. Em verdade, você pode encontrar na literatura definições que acentuam um ou outro aspecto, ou que os considera de forma combinada. Porém, para a nossa orientação neste módulo, utilizaremos a definição elaborada por Alecian & Foucher (2001). De acordo com esses autores, o gerenciamento é a atividade que consiste em conduzir, a partir de um contexto dado, um grupo de homens e mulheres que almejam alcançar um ou diversos objetivos, de acordo com as finalidades da organização. Visto por esse prisma, o gerenciamento é um trabalho, uma ocupação, uma prática que congrega um conjunto de habilidade técnicas relacionais. Ele não é um processo abstrato, nem uma teoria, e guarda duas características fundamentais:

- é exercido com e perto de outras pessoas (colaboradores, superiores hierárquicos, colegas etc.) e, portanto, não é um trabalho solitário;
- envolve aprendizado em contato direto com o campo de trabalho, ou seja, o objeto das formações gerenciais consiste em tomar consciência da prática desenvolvida, a partir da qual se pode aperfeiçoar os conhecimentos técnicos e relacionais.

> Gerenciar é atingir, em comum, metas de acordo com os objetivos da organização.

O conceito de gerenciamento pode ser estabelecido em termos de um ofício que consiste em conduzir, desde que esse termo assuma sentido genérico, ou seja, que possa estar se referindo aos diversos estilos de gerenciamento: dirigir, comandar, coordenar ou promover a participação. O que em verdade importa é a ideia de ter sob sua responsabilidade uma equipe que almeja atingir algum objetivo. Essa é a ideia forte, que deve ser preservada. Não devemos, portanto, confundir gerenciar com ter pessoas sob as nossas ordens. Gerenciar envolve um foco, um objetivo, uma meta. Aqui surgem dois dilemas a serem enfrentados pelos gerentes:

- Em primeiro lugar, para atingir um objetivo é preciso que se tenha um. Porém, nas organizações, os objetivos nem sempre estão claramente definidos, e mesmo quando estão definidos no conjunto, nem sempre são claramente percebidos pelos subconjuntos. Nesse momento, o gerente tem uma participação crucial e faz parte do seu papel ajudar a explicitar esses objetivos.
- Em segundo lugar, é necessário guiar os membros da equipe em direção aos objetivos definidos, ainda que eles possam ter objetivos pessoais divergentes ou até mesmo opostos.

Em síntese:

- O gerenciamento é um trabalho específico: consiste em fazer trabalhar as pessoas em conjunto, tendo em vista um mesmo objetivo.
- O gerenciamento não é reservado às empresas privadas; ele diz respeito a todas as organizações onde trabalham homens e mulheres, e, portanto, também ao serviço público.
- Ele não é apanágio (atributo) de alguns, mas o destino de todos aqueles que estão encarregados de uma equipe, quer dizer, de todos os gerentes operacionais.
- Ele não acontece em um espaço neutro. Está sujeito à interferência de aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais.

2.1. Dimensões do Gerenciamento

Ainda de acordo com ALECIAN & FOUCHER (2001), o gerenciamento compreende duas áreas, que correspondem a dois horizontes e dois aspectos, cujo cruzamento determina quatro setores. Vejamos o que compreendem:

- **Os dois Horizontes do Gerenciamento: Operacional e Estratégico**

Todo gerente deve garantir, no cotidiano, o funcionamento das equipes que estão sob sua responsabilidade. Essa ação é considerada em um horizonte de curto prazo, que é designado gerenciamento operacional. Porém, ainda que o gerente se debruce sobre questões operacionais – e isso se aplica aos gerentes diretamente envolvidos na operação -, ele deve ampliar seu horizonte e ultrapassar o curto prazo, ou seja, ele deve inscrever a sua ação e de sua equipe em horizontes de médio e longo prazo. Nesse caso, a sua ação será designada gerenciamento estratégico.

Como tivemos oportunidade de verificar no Módulo 2, não é possível estabelecer cercanias rígidas entre os níveis gerenciais no que se refere às ações operacionais e estratégicas. Em verdade, todos os níveis gerenciais, em menor ou maior grau, dependendo de sua natureza, estarão realizando ações de ambos os tipos. Na realidade, esses dois horizontes não se separam de forma intransponível.

- **Os Dois Aspectos: Gerenciamento das Pessoas e Gerenciamento dos Meios**

Considerando a definição de gerenciamento utilizada, fica claro que este compreende um aspecto humano fundamental: mobilizar as energias, coordenar as equipes no cotidiano, comunicar e mobilizar pessoas. Esse é o gerenciamento das pessoas propriamente dito. Porém esse tipo de gerenciamento não resulta efetivo se for reduzido ao discurso. É necessário que as estruturas organizacionais, os recursos, os meios sejam mobilizados em função da mobilização das pessoas. De fato, para que se possa acreditar, e tornar real o gerenciamento das pessoas, é necessário que os gerentes saibam e possam dizer onde e como essas pessoas conseguem os instrumentos necessários para a sua ação. Daí o

gerenciamento dos meios. É muito difícil pensar a mobilização do capital humano sem a correspondente mobilização do capital estrutural mínimo. Esses dois aspectos do gerenciamento, o humano e o dos meios, do mesmo modo que as duas faces de uma moeda, são diferentes, mas indissociáveis.

- **Os Quatro Setores e os Temas do Gerenciamento**

O cruzamento dos dois horizontes e dos dois aspectos anteriormente mencionados permite definir quatro setores do gerenciamento, que são diferentes na definição, mas integrados na dinâmica gerencial:

- Gerenciamento estratégico das pessoas: mobilização das energias
- Gerenciamento estratégico dos meios: escolha das opções estratégicas
- Gerenciamento operacional das pessoas: gerenciamento relacional
- Gerenciamento operacional dos meios: gerenciamento instrumental

Em suma, o gerenciamento consiste na combinação de atividades estratégicas e operacionais. É, portanto, uma atividade complexa, cuja qualidade dependerá da coerência com que o gerente combina todos esses aspectos. É bem verdade que o viés operacional é predominante nas ações das gerências operacionais, ao passo que o estratégico encontra-se mais acentuado nas médias e altas gerências, mas isso não elimina a responsabilidade e a necessidade dos gerentes operacionais em lidar com situações que exigem intervenções estratégicas. Isso é verdadeiro, sobretudo, na gestão de pessoas ou das equipes, que efetivamente fazem acontecer em ações concretas os planos estratégicos. Visto por esse prisma, o gerente operacional é um importante articulador do sucesso organizacional e, no caso das organizações públicas, elemento fundamental para assegurar a efetividade das políticas e a consequente criação de valor público.

2.2. Gerenciamento como Fator de Criação de Valor Público

Você se recorda do conceito de valor público? Esse é um conceito que tem como base, em se tratando das organizações públicas, a proposição e o alcance de objetivos voltados às necessidades e demandas sociais. É importante ter em mente que o conceito de valor está também presente no universo das organizações empresariais. Porém, nesse caso, a noção se associa à percepção que os consumidores têm dos produtos e serviços oferecidos, bem como ao lucro que é auferido pelos proprietários e acionistas. No mundo do mercado, a subjetividade do consumidor e seu poder de decisão individual exercem importante papel no processo de criação de valor. No universo das organizações públicas, o foco não são as necessidades do sujeito individualizado, ainda que ele possa se beneficiar com os resultados das ações governamentais, mas a percepção das prioridades de um sujeito coletivo. O entendimento dessa particularidade é fundamental para quem atua no setor público, destacadamente para aqueles que participam dos processos decisórios, a exemplo do corpo gerencial. Nesse sentido, é relevante considerar seis pontos fundamentais indicados por Mark Morre (2002):

- **Primeiro**, cabe destacar que o valor se baseia nos desejos e nas percepções dos indivíduos, em consequência, os gerentes do setor público precisam satisfazer alguns desejos e trabalhar de acordo com algumas percepções, mas sem perder de vista que esses desejos são expressos como demandas coletivas.

- **Segundo**, há diferentes tipos de desejos a serem satisfeitos. Na esfera pública, os cidadãos expressam seus desejos por meio de instituições do governo representativo. Essas aspirações dos cidadãos devem ser preocupações centrais dos gestores públicos.
- **Terceiro**, os gerentes das organizações públicas podem criar valor (no sentido de satisfazer os desejos dos cidadãos, usuários ou clientes) por meio de duas atividades diferentes, mas não excludentes. A maneira mais óbvia é utilizar o recurso público e a autoridade – confiados a ele – para gerar produtos de valor para beneficiários específicos: podem criar parques limpos para uso das famílias; podem providenciar tratamento para viciados; podem empregar forças militares para fazer com que indivíduos se sintam seguros. Podemos chamar isso de criar valor por meio de produção do setor público. Outra maneira de atuar, que envolve a criação de valor público, é estabelecer e operar as instituições de forma ordenada e produtiva, ou seja, gerir de forma eficiente as organizações públicas.

  Os gerentes respondem às aspirações dos cidadãos quando demonstram, por meio de mecanismos de *accountability,* o desempenho passado e futuro da sua organização em busca da autorização contínua. Essa é uma atividade de suporte à criação de valor público e, de certa forma, ela também cria valor porque satisfaz o desejo dos cidadãos por uma sociedade bem ordenada, na qual existam organizações públicas igualitárias, justas, eficientes e responsáveis.

  Essa dupla natureza da criação de valor no setor público pode parecer estranha. Entretanto, como aponta Moore, há uma analogia com o setor privado que ajuda a entendê-la. Vejamos: os gerentes nas empresas privadas precisam satisfazer dois grupos diferentes de aspirações. Necessitam produzir um bem ou serviço que os consumidores comprarão a um preço que julgam justo e adequado aos custos de produção e, ao mesmo tempo, precisam convencer os acionistas e credores que são capazes de produzir bens e criar valor. Os gerentes públicos enfrentam situação parecida: precisam produzir algo cujos benefícios ultrapassem os custos de produção, ou seja, que potencialize o uso dos recursos públicos, e precisam fazê-lo de um modo que assegure aos cidadãos o atendimento efetivo de suas demandas. Portanto, guardadas as diferenças, tanto os clientes de empresas privadas como os usuários dos serviços públicos precisam ficar satisfeitos e ter suas expectativas cumpridas.
- **Quarto**, as atividades governamentais sempre envolvem algum grau de autoridade política e, por essa razão, varia a importância relativa dessas duas partes diferentes do gerenciamento. Em primeiro lugar, a importância de garantir ao conjunto dos cidadãos que os seus recursos (os recursos públicos) estão sendo bem empregados ultrapassa a satisfação dos usuários ou beneficiários imediatos do programa governamental em questão. Em segundo lugar, é fundamental conceder ao processo produtivo da organização algumas qualidades diferentes da satisfação máxima dos beneficiários do programa. As operações precisam economizar no emprego da autoridade, assim como na utilização dos recursos públicos. A produção e a distribuição dos produtos da organização devem ser tão justas quanto eficientes. Um programa destinado à assistência aos portadores do HIV, por exemplo, deve ser eficiente e efetivo para os usuários ou beneficiários diretos, mas também deve

demonstrar aos cidadãos, de uma forma geral, que os recursos públicos são aplicados de forma coerente, justa e responsável.

- **Quinto**, o que os cidadãos *compram* dos gerentes públicos é uma prestação de contas da organização pública. Nesse sentido, a política está para o gerente do setor público assim como uma expectativa está para o empresário privado. Do ponto de vista do gerente, ele recebe autorização para utilizar recursos para viabilizar demandas traduzidas em políticas e programas. Do ponto de vista do cidadão, a autorização é a *compra* de um empreendimento que promete criar valor público. Trata-se de um acordo político e coletivo para resolver um problema de um modo particular que diz respeito a toda a comunidade. A política é a resposta que uma sociedade democrática tem dado à questão sobre o que se deve produzir para propósitos coletivos com recursos públicos. Especificamente, as políticas que orientam as atividades de uma organização precisam refletir os interesses e as preocupações dos cidadãos.
- **Sexto**, o mundo do trabalho sofre mudanças e, consequentemente, o contexto de atuação dos gerentes também muda. Isso é valido para gerentes que atuam em organizações públicas e privadas. As aspirações dos cidadãos mudam, assim como os processos e procedimentos no trabalho. Essas mudanças podem acontecer, inclusive, em função do enfrentamento de problemas para os quais a organização deve propor uma solução útil. Por conseguinte, não é suficiente que os gerentes simplesmente mantenham a continuidade de suas organizações ou ainda que as organizações se tornem mais eficientes nas tarefas correntes. Devido às mudanças, é importante que a organização seja flexível, inovadora e criativa.

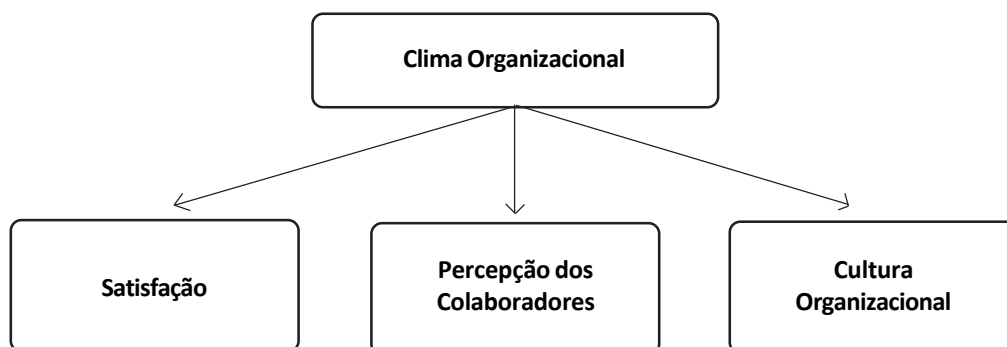
Esses seis pontos realçam a importância do gerenciamento com foco em resultados. No entanto, não se trata de qualquer tipo de resultados, mas daquele que responde diretamente aos interesses dos cidadãos, expressos nas políticas públicas. O gerente operacional deve estar atento para esse aspecto, porque ele afeta significativamente o seu trabalho. É de extrema relevância que o gerente seja capaz de constituir ambientes propícios ao trabalho produtivo, que saiba mobilizar e orientar equipes de alto desempenho e que possa gerenciar adequadamente os recursos à sua disposição. Em outras palavras, o gerente deverá optar por modelos de gestão direcionados para a obtenção da maior eficiência, eficácia e efetividade das atividades internas, mas nada disso é suficientemente relevante se não estiver ancorado no propósito da criação de valor público.

Para refletir...

É importante notar que a equidade é, por si só, um atributo do empreendimento social – não necessariamente ligada à eficiência nem necessariamente compensada ou substituída pela efetividade. Embora uma transação individual possa ser mais ou menos justa, a equidade é básica e fundamentalmente uma característica das operações coletivas de um empreendimento público.

Mark Moore

3. Clima Organizacional

Entre os aspectos que devem ser considerados no processo de gestão das pessoas em uma organização, encontra-se o clima organizacional. Esse conceito refere-se à percepção coletiva que as pessoas têm da organização e de sua cultura. Nesse caso, a cultura deve ser compreendida como o conjunto de valores, de princípios, de práticas, de comportamentos, de padrões formais e informais que predominam na organização. O clima organizacional afeta diretamente a motivação das equipes de trabalho e, por essa razão, tornou-se um elemento estratégico da gestão organizacional. Ele age como um indicador da imagem organizacional, da satisfação com o trabalho e dos impactos que processos de mudança causam no ambiente organizacional. Ricardo Luz (2003) observa que muitos estudiosos, ao abordarem o conceito de clima organizacional, o relacionam a três outros conceitos:

3.1Qualidade do Clima Organizacional

O clima de uma organização pode ser *bom*, *ruim* ou *prejudicado*. Ele é bom quando há participação, confiança, motivação, satisfação, quando seus integrantes a indicam para outros como opção de trabalho e quando a permanência das pessoas na instituição é longa. Os analistas organizacionais observam que, quando o clima é bom, há alegria e descontração no ambiente de trabalho, com elevado nível de confiança e engajamento das pessoas. Nesse tipo de ambiente as atitudes são geralmente positivas e registra-se fecundidade de ideias e inovações. O clima ruim ou prejudicado é o oposto: há muita rivalidade, conflitos, muita tensão, erros recorrentes, falta de interação e comunicação, elevado índice de absenteísmo, não cumprimento de tarefas por desinteresse, desperdício de recursos e elevado *turnover* (rotatividade). A imagem da organização é quase sempre negativa e seus membros se sentem envergonhados, ou pouco propensos a declararem que trabalham naquele local.

De acordo com Chiavenato (2000), o clima organizacional, além de estar relacionado ao ambiente interno da organização, interage com o grau de motivação dos seus integrantes. O clima se eleva quando as pessoas estão motivadas - o que resulta em satisfação, interesse, colaboração – e tende a baixar quando há desmotivação. Nesse caso, surge a insatisfação, o desinteresse e, em casos mais graves, a depressão. Portanto, ambientes de trabalho problemáticos podem adoecer as pessoas, e esse é um aspecto essencial a ser observado para o desenvolvimento de políticas organizacionais que assegurem o bem-estar físico e psicológico dos funcionários. O reforço de valores que promovam um ambiente propício à

participação, autonomia, criatividade, confiança e reconhecimento é uma alternativa, que se define inclusive nas práticas gerenciais, que pode viabilizar a integração e fortalecimento da identidade dos indivíduos com o seu local de trabalho.

Recapitulando

1. A cultura da organização pode ser definida como um conjunto de normas, crenças, valores e mitos, mais ou menos estável, que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento.

2. O clima organizacional refere-se às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura, e envolve padrões de ação e reação menos estáveis que a cultura organizacional.

Categorias conceituais Constitutivas das Definições de Cultura Organizacional e Clima Organizacional[3]

CONSTRUTO	CATEGORIAS CONCEITUAIS
Clima Organizacional	**Organização, Membros,** Percepção, Características, **Comportamento,** Descrições, **Compartilhar**, **Conjunto**, Influência, **Práticas**.
Cultura Organizacional	**Membros, Compartilhar,** Valores, **Organização,Comportamento,** Crenças, Padrão , Norma, Aprender, Modo/Maneira, Significado, Sistema, Suposições, Social, **Conjunto**, **Práticas** e Compreensão.

Fonte: Verbeke, Volgering & Hesseis (1998).

3.2. Gerente como Facilitador do Clima Organizacional

Em uma instituição, as pessoas são muito importantes, sem elas não haveria organização. Para ilustrar essa ideia, observe o caso a seguir.

> Imagine que sua instituição [uma escola] pega fogo no meio da noite e queimam-se todos os computadores, móveis, papéis etc. existentes dentro dela. Tudo o que restou foram os professores, colaboradores e alunos. Você, certamente, será capaz de colocar novamente a instituição em pé, pois tem pessoas que, com conhecimento da sua instituição, poderão produzir novamente. Agora imagine se, por um acaso, uma escola concorrente faz uma proposta de contratação irresistível para seu corpo docente e todos eles trocam de instituição. Provavelmente, você irá à falência.
>
> (Raúl Candeloro, para Revista Gestão Educacional 2007).

[3] O negrito mostra as categorias comuns a ambos os conceitos e a ordem obedece à frequência (decrescente) com que aparecem nos conceitos.

A situação imaginada por Candeloro pretende indicar o quão importante são as pessoas no universo organizacional. Por essa razão, é fundamental que os gerentes sejam capazes de manter motivadas as equipes e de reter os talentos com os quais trabalha. Embora essa retenção dependa também de fatores estruturais e de uma política orgânica de pessoal (remuneração compatível, horizontes para progressão, incentivo ao desenvolvimento etc.), os gerentes podem dar a sua contribuição no cotidiano do trabalho viabilizando as melhores condições e o clima organizacional mais propício para a ação construtiva das pessoas. Segundo Candeloro, muitos gestores cometem erros que poderiam ser evitados, tais como:

- Preocupar-se mais com processos, com coisas do que com as pessoas.
- Sentir-se ameaçado no cargo que possui.
- Na pressa de contratar profissionais para preencher uma vaga, escolher um candidato que tem disponibilidade imediata, mas que, muitas vezes, não tem as qualificações necessárias.
- Adiar a decisão de desligar (ou recolocar) um membro da equipe, mesmo sabendo que ele não está rendendo.
- Colocar os melhores profissionais para arrumar alguma parte prejudicada da organização, dando a eles aquele serviço que não vai para frente ou aquele departamento que está enfraquecido.

O gerenciamento do clima organizacional não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta que auxilia os gerentes a focarem nos aspectos relevantes da organização. Pode sinalizar, por exemplo, quais aspectos da estrutura, do pessoal, das lideranças e dos processos estão ou não afinados com as estratégias organizacionais. A pesquisa ou análise de clima fornece indicadores sobre diversas dimensões e processos da organização e, por conseguinte, admite ações de intervenção para melhoria das condições do ambiente de trabalho. Portanto, constitui um importante recurso de gestão, que pode ser utilizado pelos diferentes níveis gerenciais, incluindo as gerências operacionais, para potencializar a ação produtiva das pessoas que trabalham sob sua responsabilidade. Nesse aspecto, é relevante que o gerente tenha consciência de que a sua forma de atuação, o seu estilo de liderança e de condução dos processos de trabalho, influencia significativamente o clima organizacional e, consequentemente, o comportamento das pessoas (GUERRA, 2000). A reflexão sobre as formas de atuação constitui, portanto, uma prática saudável para o bom gerenciamento nas organizações. A ação verticalizada e autoritária, por exemplo, pode ser impeditiva da criatividade e gerar um clima desfavorável ao engajamento e compromisso sincero das pessoas com o trabalho que realizam.

> A maioria de nós, intuitivamente, entende que o clima de um ambiente de trabalho tem um impacto em como as pessoas se sentem e como são suas performances. Quando usamos o termo Clima, nos referimos à atmosfera coletiva do ambiente de trabalho: as atitudes, percepções e dinâmicas que afetam as pessoas e levam-nas a se comportarem diariamente. Clima assim como o tempo meteorológico, não é estático, porém, é único em cada organização. Diferentemente do tempo meteorológico, nós estamos influenciando no clima interno, diariamente.
>
> Irineu Guerra

4. Trabalho em Equipe

Vamos abordar agora mais uma dimensão do processo de gerenciamento: o trabalho em equipe. O conceito de equipe tem recebido muito destaque atualmente. Em verdade, tornou-se um dístico gerencial. Ouvem-se com frequência as expressões *trabalho em equipe* e *ser integrante de equipe*. Contudo, apesar das alusões generalizadas ao esforço de equipe, provavelmente a maior parte das pessoas, no local de trabalho ou em suas relações pessoais, não vivenciou a experiência de ser membro de uma equipe. As pessoas podem trabalhar no mesmo departamento durante anos, integrarem comissões, reunir-se regularmente em grupos de gerenciamento e, ainda assim, não fazer parte de uma equipe. Por quê? O que é então uma equipe? Equipe e grupo de trabalho é a mesma coisa? Vamos refletir um pouco mais sobre esse conceito.

4.1. Definição de Equipe

No senso comum, as pessoas não distinguem com muita precisão a equipe de outros conjuntos de pessoas. Em verdade, geralmente consideram a mesma coisa. Há, inclusive, quem associe a noção de equipe aos grupos esportivos. Aliás, essa ocorrência não é rara, devido à familiaridade com os times de futebol. A definição lexical também não se afasta muito das definições mais corriqueiras. O Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa define, por exemplo, a equipe como grupo de duas ou mais pessoas que juntas participam numa competição esportiva e como conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho.

No entanto, no universo organizacional, ainda que a equipe possa ser definida como um agrupamento de pessoas, ela envolve particularidades que a distingue dos demais grupos. Sylvia Constante Vergara (2009) observa que um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não.[4] Para que exista uma equipe, é necessário que também exista um propósito, um objetivo compartilhado pelas pessoas e em prol do qual elas despendam seus esforços. Nesse aspecto, pode-se dizer que um time de futebol realmente constitui uma equipe, obviamente se estão concentrados em um mesmo objetivo. Se cada jogador quiser realizar o seu próprio jogo e estabelecer seus propósitos individuais, é provável que não exista um time e que esses jogadores estejam fadados ao fracasso.

[4] Atualmente, com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, é possível admitir a formação de equipes virtuais por intermédio de redes de computadores, videoconferências, computação móvel, workgroup computing. Redes de computadores é uma designação que engloba qualquer sistema interconectante de centros de processamento e terminais. Videoconferências são reuniões com pessoas que se encontram em locais diferentes; utilizam imagens em movimento e efeitos sonoros. Computação móvel é aquela que permite processar informações em equipamentos portáteis conectados a redes ligadas remotamente. Workgroup computing é um conjunto de softwares que se destina a auxiliar o trabalho em grupo.

Além disso, para atuar com eficiência, os integrantes de uma equipe devem ser flexíveis, ter confiança nos companheiros e apoiar cada membro do grupo nos seus progressos em direção às metas. Além da equipe de futebol mencionada anteriormente, talvez um dos melhores exemplos de verdadeiro trabalho em equipe seja o de uma equipe de cirurgias, que geralmente é chefiada por um cirurgião e inclui assistentes, enfermeiras, anestesista e técnicos. Em uma equipe de cirurgia, cada função é especializada e exige extrema destreza, e cada pessoa sabe que seu êxito depende do êxito dos demais integrantes. Todos assumem um compromisso com um único objetivo: o bem-estar do paciente. Da mesma forma que a maioria das equipes, a equipe de cirurgias certamente dedicou um longo período de tempo para desenvolver suas habilidades, aprender a atuar em conjunto e, consequentemente, ser reconhecida como uma equipe de alto desempenho. O fato de que o conceito de equipe tenha adquirido tanta importância nas organizações modernas reside, justamente, no reconhecimento da força que trabalhar junto possui. As equipes reúnem diferentes talentos e, por essa razão, potencializam esforços e alcançam resultados que dificilmente seriam conquistados por uma única pessoa.

As equipes podem ser classificadas segundo a forma como se estruturam e de acordo com o nível de maturidade do grupo. Montanari *et alii* (2011) apresentam, por exemplo, classificação de Katzenbach e Smith[5] em que os grupos podem ser localizados em cinco categorias:

As equipes podem ser classificadas segundo a forma como se estruturam e de acordo com o nível de maturidade do grupo. Montanari *et alii* (2011) apresentam, por exemplo, classificação de Katzenbach e Smith[5] em que os grupos podem ser localizados em cinco categorias:

- **Pseudoequipe:** esse tipo de grupo pode definir um trabalho a ser feito, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta conquistá-lo.

- **Grupo de Trabalho:** os membros desse grupo não veem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades e objetivos, por exemplo, pertencem a cada indivíduo.

- **Equipe Potencial:** esse grupo quer produzir um trabalho conjunto. No entanto, os membros precisam de esclarecimentos e orientações sobre sua finalidade e objetivos.

- **Equipe Real:** uma equipe real compõe-se de poucas pessoas, mas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras por intermédio de missão e objetivos comuns. Registra-se a confiança entre os membros do grupo.

- **Equipe de Alto Desempenho:** este grupo atende a todas as condições de uma equipe real e tem um comprometimento profundo entre seus membros com o intuito de crescimento pessoal de cada um.

---

[5] A fonte de consulta utilizada por Montanari é: KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. A Força e o Poder das Equipes. São Paulo. Makron, 1994.

As equipes podem também ser classificadas de acordo com suas características. Nesse sentido, Glenn Parker estabelece duas categorias (*apud* Salomão & Ashley, 2008). A primeira considera o tempo de duração das equipes, que podem ser permanentes – com tempo de duração indeterminado – ou temporárias, quando criadas para um fim ou objetivo específico. A segunda diz respeito à titularidade das equipes. Nesse caso são indicados três tipos específicos:

• **Equipes funcionais:** compostas por uma chefia e seus subordinados diretos. Essas equipes têm regras claras no que se refere ao processo de tomada de decisões, à liderança e gerenciamento.

• **Equipes interfuncionais ou multidisciplinares:** que combinam diferentes habilidades em torno de um objetivo ou vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos. Essas equipes podem ser, inclusive, permanentes ou temporárias.

• **Equipes autogerenciáveis:** envolvem grupos de pessoas bem integradas, que são responsáveis por todo um processo de trabalho, por seu planejamento e melhoria contínua. Os membros desse tipo de equipe trabalham em conjunto e se autogerenciam para enfrentar os problemas do dia a dia, além de planejar e controlar suas atividades.

Mas, se você ainda tem dúvidas sobre o que particulariza uma equipe, confira a seguir a distinção que estabelecem Katzenbach & Smith (1993) entre o grupo de trabalho e a equipe.

Grupo de Trabalho	Equipe
▪ Líder ou chefia forte e nitidamente focada. ▪ Responsabilidade individual. ▪ O propósito do grupo é idêntico à missão mais abrangente da organização. ▪ Produtos individuais de trabalho. ▪ Faz reuniões eficientes. ▪ Mensura sua eficácia de modo indireto, por intermédio de sua influência sobre os outros (desempenho financeiro da organização p.e.). ▪ Discute, decide e delega.	▪ Papéis de liderança compartilhados. ▪ Responsabilidade mútua e individual. ▪ Propósito específico da equipe, que ela mesma elabora. ▪ Produtos coletivos de trabalho. ▪ Encoraja discussões abertas e reuniões ativas para a solução de problemas. ▪ Mensura o desempenho de modo direto, avaliando os produtos coletivos de trabalho. ▪ Discute, decide e realiza bons serviços em conjunto.

Não se esqueça...

A principal característica de uma equipe é a de que seus membros têm como prioridade a consecução das metas da equipe. Eles podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade; porém, para eles, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente e em uníssono, estabeleceram. Os membros dão apoio uns aos outros, colaboram livremente e se comunicam abertamente e com clareza entre si.

Por outro lado, a maioria dos grupos que não constitui uma equipe tende a ser um conjunto de personalidades com agendas próprias, que podem ser mais valiosas para elas do que a agenda que a maioria dos membros do grupo busca cumprir. As discussões e os relacionamentos nesses grupos são muitas vezes caracterizados por agendas que se alteram, subgrupos de poder, concordância com decisões ao invés de um compromisso sincero, e até mesmo uma orientação de ganhar-perder: uma pessoa ou subgrupo sobrepõe seus desejos a outras.

Thomas L. Quick – Como Desenvolver Equipes Bem-Sucedidas.

4.2. Os Benefícios de uma Equipe

Há certamente dificuldades no trabalho em equipe. Entre elas, provavelmente, a mais significativa é a convergência de diferentes pontos de vista e a criação do consenso. Isso geralmente toma algum tempo nos processos de trabalho e exige uma atuação versátil das lideranças. Porém, as vantagens superam quaisquer dificuldades, e dentre elas podemos destacar:

1) A agilidade na **captação e uso das informações**. Já não é possível, como tradicionalmente acontecia na administração, o topo da organização decidir como as coisas devem ser feitas, o corpo médio gerencial decodificar essas decisões para o pessoal das bases, para que, então, possam ser executadas. Atualmente, organizações ágeis e produtivas trabalham com níveis gerenciais mais integrados, acentuando-se a importância estratégica de todas as dimensões organizacionais.

2) Trabalhar em equipe traz resultados vantajosos tanto para seus membros como para a organização em que trabalham. **Colaboração** é o benefício principal. As pessoas querem realizar um bom trabalho em conjunto, dar apoio umas às outras, porque se identificam com a equipe e desejam que ela se destaque e seja bem-sucedida.

3) Pessoas que aprenderam a dar apoio e a confiar umas nas outras compartilham livremente seus conhecimentos. Elas compreendem o quanto é importante para uma equipe fazer circular as informações que os membros necessitam para operar de modo mais eficiente. A informação flui livremente para cima, para baixo e para os lados. Dessa forma, a **comunicação** constitui outro benefício.

4) No trabalho em equipe, registra-se também a **aplicação mais eficiente de recursos**, talentos e forças, porque eles são usados de boa vontade e compartilhados com os demais companheiros. Toda vez que falta a um membro da equipe certo conhecimento ou competência, outro está pronto para supri-lo.

5) Um quinto benefício é o conjunto de **decisões e soluções**, adotadas simultaneamente, com todos gerando e avaliando maior número de opções do que uma única pessoa poderia fazê-lo. O tempo para implementação é reduzido porque as pessoas fazem suas escolhas

em conjunto e não sequencialmente como ocorre com frequência. As decisões são tomadas por consenso, e isso significa que são, geralmente, melhores do que aquelas às quais a pessoa mais diligente da equipe poderia ter chegado sozinha.

6) As pessoas que são responsáveis por decisões e soluções as consideram como sua propriedade e, consequentemente, sentem-se **compromissadas** em conduzi-las com sucesso. Esse é o sexto benefício. Os integrantes nutrem também um forte compromisso com a própria equipe para que ela não de desagregue. Como destacam KATZENBACH & SMITH (1993, p.2), a essência de uma equipe está no comprometimento coletivo. Sem ele, o desempenho do grupo é individualizado. Com ele, os membros se tornam uma unidade poderosa de desempenho coletivo.

4.3. A Estruturação de Equipes

> A gestão de equipes pode ser definida como a capacidade de lidar com diferentes talentos, diferentes personalidades, experiências, origens culturais e trajetórias sociais.

Você pode estar se perguntando o que é necessário para montar uma equipe de alto desempenho. Essa é certamente uma das atribuições de um bom gerente. Porém, como fazê-lo? Em verdade, não existe uma fórmula para isso e será necessário considerar muitas variáveis dentro da organização. Muitas vezes, dependendo das circunstâncias, um simples grupo de trabalho pode ser a solução mais adequada para o tipo de trabalho e de resultados que se pretende alcançar. No entanto, como observam KATZENBACH & SMITH (1993, p.9), alguns procedimentos são compartilhados por muitas equipes de sucesso, e as consideramos apropriadas para compor, por assim dizer, um primeiro guia para a formação de equipes eficientes e eficazes. Vejamos:

- Estabeleça a urgência, os necessários padrões de desempenho e a direção.
- Escolha os membros com base em suas habilidades e em seu potencial, não com base em sua personalidade.
- Preste detida atenção às primeiras reuniões e às primeiras atitudes.
- Determine regras claras de comporta-mento.
- Determine e internalize algumas tarefas e metas imediatas orienta-das ao desempenho.
- Desafie o grupo regularmente por meio de fatos e informações recentes.
- Passem muito tempo juntos.
- Explore o poder do *feedback* positivo, do reconhecimento e da recompensa.

É importante destacar que a construção de equipes, como já se frisou anteriormente, é um processo que envolve a maturidade do grupo. O gerente deve estar preparado para lidar com situações em que expectativas, inseguranças e conflitos podem surgir. Os especialistas identificam quatro fases ou momentos que, geralmente, são observados no desenvolvimento das equipes, a saber:

- **Formação:** o grupo busca orientação sobre o que e como fazer. É um momento de cautela, ansiedade e dependência de orientação.

• **Turbulência:** conflitos e disputa de poder podem ser observados nesta fase. Há insatisfação em relação à dependência, polaridades entre competência/incompetência, projeto individual/ coletivo, entre outras reações.

• **Regulação:** caracteriza-se pela produção de regras para o funcionamento e a convivência. Nesse momento aumenta a coesão do grupo e toma forma a identidade coletiva. Aumenta a confiança entre os membros e firma-se o respeito às diferenças. Principia o compartilhamento de valores e ideias.

• **Produção:** esse é o momento do trabalho coletivo. Essa é a fase da demonstração de entusiasmo, colaboração, interdependência e compartilhamento da liderança.

Em verdade, os grupos humanos não estão totalmente livres de tendências cooperativas e competitivas e, em geral, não há situações puras dominantes. Exemplo clássico nesse sentido é aquele apontado por Morton Deutsch[6] em referência às equipes esportivas. Os jogadores de uma equipe de basquete podem estar cooperativamente inter-relacionados para vencer o jogo, ou seja, estão concentrados em um objetivo comum, porém, entre si, os jogadores podem estar competindo em função do título de craque do time. Essa ocorrência é muito comum também nas equipes de futebol, com o beneplácito da mídia em busca da construção de mitos e heróis. Nas equipes de trabalho, isso também pode acontecer e cabe aos gerentes lidar com essa situação. Manter a coesão do grupo e convergir os talentos para os objetivos em comum é, certamente, um esforço de liderança e motivação.

4.4. Motivação e Valorização de Equipes

Outro conceito que se popularizou nas organizações é o de motivação. Todos reconhecem que pessoas produtivas devem estar motivadas e, para tanto, são necessárias diversas formas de incentivos, inclusive o apoio e reconhecimentos das chefias ou gerências. Mas, o que compreende exatamente a motivação? Se você recorrer ao dicionário encontrará a seguinte definição: conjunto de fatores psicológicos – conscientes e inconscientes – de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta do indivíduo. Vista por esse prisma a motivação afeta comportamentos ou, se quisermos utilizar uma noção diretamente relacionada ao mundo do trabalho, ela influi em padrões de desempenho. Embora o fenômeno esteja profundamente vinculado aos aspectos psicológicos do sujeito, nem sempre a motivação envolve estímulos interiores, porque ações podem ser provocadas por estímulos externos ou provenientes do ambiente, ainda que a percepção e leitura desses impulsos não prescindam de processos mentais e emocionais.

[6] Psicólogo social norte-americano, nascido na década de 1920, que é considerado um dos fundadores dos estudos sobre resolução de conflitos. Dentre as suas obras destacam-se: The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes (1973) e Psychological Components of Sustainable Peace (2012).

Na literatura que se dedica a esse tema, é possível encontrar diferentes perspectivas: ora acentuando a dimensão interna do sujeito, ora destacando a importância dos estímulos externos, embora eles não estejam necessariamente desvinculados. VERGARA (2003), por exemplo, define motivação como uma força interior que impulsiona o indivíduo na direção de algo. De acordo com sua interpretação, algumas pessoas se sentem motivadas para realizar determinadas tarefas e outras parecem desinteressadas. Por que isso ocorre? Devido ao fato de que as pessoas têm diferentes valores, diferentes interesses e necessidades, experiência profissional e história de vida distinta. Todos esses aspectos condicionam suas motivações. Chiavenato (2003), por sua vez, observa que essa força interior é empregada para alcançar objetivos e que o comportamento das pessoas influencia diretamente no seu alcance. De acordo com sua perspectiva, no contexto do trabalho, os fatores de motivação são muito variados e não podem ser reduzidos à questão remuneratória. Embora esse fator seja indiscutivelmente necessário, ele não é suficiente (Chiavenato, 2004). Por quê? Porque além das necessidades primárias ou fisiológicas (alimentar-se e proteger-se fisicamente, por exemplo), os homens possuem necessidades secundárias ou psicológicas, que transcendem as necessidades físicas (Chiavenato, 1999). Dentre elas destacam-se:

- Necessidade de segurança íntima
- Necessidade de participação
- Necessidade de autoconfiança
- Necessidade de afeição
- Necessidade de autorrealização

O pressuposto é, portanto, o de que é necessário incentivar as pessoas continuamente a fazer o melhor possível e a ultrapassar o desempenho atual. Mas como fazê-lo? A resposta para essa questão, de acordo com a perspectiva de BERGAMINI (2003), não se resolve com procedimentos de estímulo-resposta, e não há formula definida para socorrer os gerentes. Isso se deve ao fato de que a motivação depende dos desejos e impulsos mais subjetivos dos indivíduos. No entanto, é possível admitirmos – sobretudo após os aportes da Teoria das Relações Humanas[7] –, que alguns procedimentos podem ser adotados, além da remuneração adequada. Dentre eles, podemos destacar:

[7] A Teoria das Relações Humanas foi formulada nos EUA, no final da década de 1920, a partir das experiências de Elton Mayo (1880-1947) e seus colaboradores na Western Electric Company, localidade em Hawthorne (Chicago). Foi um movimento de contraposição à Teoria Clássica em Administração, que valorizou o fator humano nos processo de trabalho e enfatizou os seguintes aspectos: integração social como determinante da produção, importância da influência dos grupos e dos processos informais no comportamento dos funcionários, relevância das necessidades psicológicas e sociais nos processos motivacionais, ênfase nos aspectos emocionais do comportamento humano e combate à monotonia no trabalho. Na base da teoria encontrava-se o pressuposto de que o comportamento humano não pode ser visto de forma mecanicista. Admite-se que o homem é guiado, ao mesmo tempo, por fatores de ordem biopsicológica, mas também social. Ademais, reconhece-se que os homens possuem necessidades de aprovação social, de afeto, segurança e autorrealização.

- reconhecimento e a recompensa pelo bom trabalho;
- confiança dos chefes e colegas de trabalho;
- espaço de trabalho equipado, seguro e confortável;
- perspectivas de crescimento profissional;
- investimento no desenvolvimento dos indivíduos e equipes;
- benefícios que assegurem o bem-estar físico e psicológico dos funcionários.

Tendo em vista a complexidade do comportamento humano, os gerentes devem ser observadores e capazes de interpretar as situações e as condutas no ambiente de trabalho. Davis & Newstrom (1992) observam que, se os gerentes conhecem as forças motivacionais, são capazes de compreender com mais facilidade as atitudes de cada funcionário, podendo, assim, lidar com suas idiossincrasias, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada situação. Essa percepção do outro constitui, por si só, fator motivacional, porque ao sentir-se conhecida e reconhecida a pessoa passa a perceber que tem valor para a organização, que faz parte de sua estratégia e, portanto, sente-se estimulada.

Para que possa investir apropriadamente na motivação e valorização de sua equipe, é necessário que o gerente considere as características do grupo com o qual trabalha. Vimos anteriormente alguns tipos de equipes classificadas por titularidade (funcionais, multidisciplinares e autogerenciadas), mas é interessante que também se possa considerá-las em função de seus objetivos. Na literatura encontramos alguns exemplos. Nesse sentido, Katzenbach & Smith (1993, p.6-8) estabelecem três categorias de equipes, definidas da seguinte forma:

- **Equipes de consultoria:** incluem for-ças-tarefa e grupos de projeto, de auditoria, de qualidade total ou de segurança designados para resolver problemas específicos. As equipes de consultoria quase sempre têm uma data predeterminada para concluir os trabalhos. Dois problemas críticos caracterizam essas equipes: iniciar rapidamente as atividades e transferir autoridade para que as re-comendações sejam implementadas.
- **Equipes de produção:** essas equipes atuam na linha de frente ou estão bem próximas dela. Elas são responsáveis pela produção básica, pelo desenvol-vimento, pelas operações, pelo mar-keting, pelas vendas, pelos serviços e por outras atividades que agregam valor. Com algumas exceções, como é o caso das equipes que atuam no desenvolvimento de novos produtos ou na elaboração de processos, não é comum que as equipes de produção tenham datas predefinidas de conclusão do pro-jeto, visto que suas atividades nunca param.
- **Equipes de gestão:** são aquelas que supervisionam alguma atividade, um programa corrente ou uma ativi-dade funcional significativa.

Outro exemplo é apresentado por QUICK (1991), que estabelece quatro categorias, a saber:

- **Comissões:** geralmente atuam como organismos de pesquisa ou assessoramento, reportando-se à pessoa ou unidade que os indicou e organizou.
- **Força-tarefa ou Grupos-tarefa:** com maior frequência, são temporariamente grupos de resolução de problemas constituídos para lidar com questões que cruzam funções ou linhas de autoridade. Uma força-tarefa pode, durante sua existência, funcionar em tempo integral ou parcial.

• **Círculos da qualidade:** consiste em grupos de funcionários e supervisores que buscam formas de aumentar a sua eficácia por intermédio de produtividade mais alta e da melhoria da qualidade.

• **Grupos de projetos:** organizados para trabalhar especificamente em um projeto, como no caso de um novo produto, uma nova fábrica ou um programa de processamento de dados. Da mesma forma que um grupo-tarefa, o grupo de projetos pode ter existência temporária e, depois de cumprida sua missão, ele se dissolve.

Além de observar as características da equipe, é de suma importância que o gerente saiba lidar com a diversidade de comportamentos. De acordo com Vergara (2003), em uma mesma equipe é possível encontrar a pessoa bem-humorada, o brigão, o tímido, o presunçoso, o doutor sabe-tudo, o cauteloso, o falante, o desconectado, o conciliador, mas todos podem contribuir para o bom andamento do trabalho de acordo com o seu modo de ser. Cabe ao gerente trabalhar essas diferenças e colocá-las em sintonia. Para tanto, entre outras competências, ele deve ser capaz de interagir e comunicar-se com sua equipe. Em verdade, a comunicação é um atributo indispensável para quem lida com pessoas e, por conseguinte, ela é fundamental para o trabalho em equipe, desde que estabelecida de forma franca, aberta e em clima de respeito mútuo. Na próxima seção, vamos abordar esse tema, destacando a sua importância para a ação dos gerentes operacionais.

Para refletir...

Se acreditamos que as pessoas são essenciais ao sucesso socioeconômico das organizações contemporâneas e que a ação de gestores na implementação e na facilitação de mudanças organizacionais é de fundamental importância, parece evidente a necessidade de gestores renovarem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e da experiência vivida em coletivo. Renovar uma visão que não seja tão ortodoxamente reducionista do ser humano impõe aos gestores um esforço de integrar outros tipos de indivíduos, para além do *homo economicus e racional*. A proposta é incluir o *homo interior*, *homo subjectivus*, *homo colectivus*.

Davel & Vergara

5. Comunicação

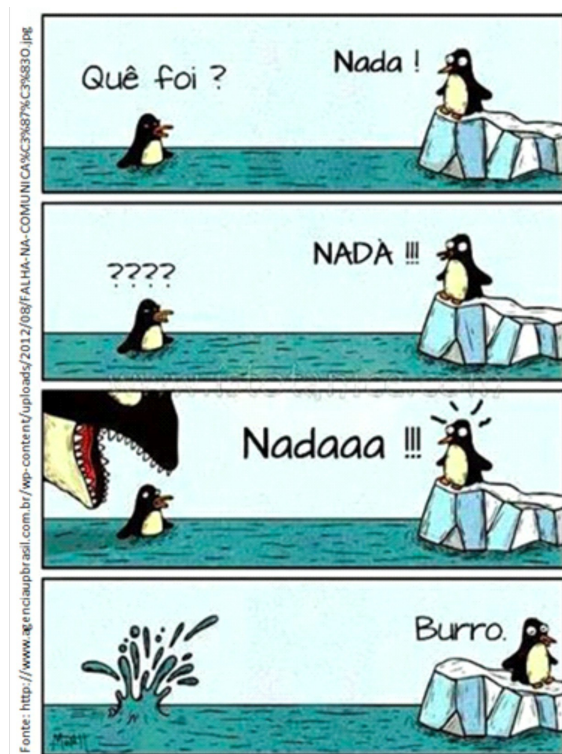
A palavra comunicação é uma derivação do latim *communicatio*, que significa ato de repartir, de distribuir e tornar comum. Em sua raiz a palavra evoca a condição de sua existência, ou seja, só podemos admitir a comunicação como ação interativa. Ela pressupõe relação entre sujeitos (emissor-receptor) e a transferência de informações. Esse fenômeno ocupa lugar de destaque na história da evolução humana, porque o surgimento da linguagem, bem como da escrita, permitiu ao homem a potencialização dos vínculos sociais e a consequente produção da cultura. O surgimento da linguagem revolucionou os padrões societais e permitiu ao homem transpor fronteiras. Com a invenção da escrita há aproximadamente cinco mil anos, por exemplo, a relação que as pessoas tinham com o tempo e com o espaço foi alterada. Utilizando a escrita, as informações puderam ser registradas e transportadas de um local para outro. O registro também tornou viável a manutenção de várias informações sobre culturas e povos. A partir daí, o conhecimento produzido pela humanidade pôde ser acumulado, preservado e socializado (Pimenta, 2002).

Portanto, comunicar-se significa interagir e partilhar algo com os outros. Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. A comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra. A comunicação é também o fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor. Por conseguinte, comunicação não significa apenas enviar uma informação, mas torná-la comum entre as pessoas envolvidas. Essa diferença – apenas enviar ou compartilhar – é crucial para a comunicação eficaz. O gerente que não escuta os funcionários ou outras pessoas atua como o vendedor de automóveis usados que diz: eu vendo carros, mas ninguém os compra. Falar nem sempre corresponde a ser ouvido. Escrever nem sempre corresponde a ser lido. A comunicação é uma estrada de duas mãos que inclui a ida – enviar a mensagem – e a volta – ouvir e obter retroação para chegar a um entendimento comum (Chiavenato, 1999).

As organizações privadas e públicas têm se preocupado, cada vez mais, com os padrões interacionais e de comunicação no contexto organizacional. Essa preocupação é legítima tendo em vista que a organização é um espaço relacional. A comunicação mal conduzida ou repleta de ruídos causa desgastes nas relações, acarretando tensões e conflitos, perda de motivação e imprecisão na tomada de decisões. A comunicação bem conduzida permite clareza, precisão e agilidade nos processos organizacionais, tornando-os mais efetivos. No trabalho em equipe, a comunicação eficaz é condição necessária para a unidade e coesão do grupo, bem como para o cumprimento dos objetivos e metas traçadas.

A ação comunicativa parece ser algo muito simples, porque as pessoas se comunicam sem fazer nenhum esforço ou sequer tomar consciência disso. Porém, na realidade, a comunicação é um fenômeno complexo. As possibilidades de enviar ou receber mensagens de maneira errada ou distorcida são incontáveis. Afinal, a comunicação é sempre contextualizada e os agentes não são totalmente imparciais: eles possuem os seus valores, suas crenças e

interesses, que afetam o modo de recepção e interpretação dos conteúdos da comunicação. Portanto, como saber que a comunicação é eficaz?

5.1. Comunicação Eficaz

A comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer, um ato em que emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente, como se tivessem mensagens diferentes. A eficácia do desempenho comunicativo não é a mesma coisa que a eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos. O conteúdo da comunicação, as habilidades e o desempenho do emissor integram o processo de comunicação, mas também fazem parte desse processo a situação, a cosmovisão do receptor e o filtro de sua interpretação. Não se pode analisar a eficácia, isolando-se qualquer um desses elementos. Observe a tirinha ao lado. Ela ilustra, de forma bem humorada, como um ato de comunicação pode gerar interpretações equivocadas ou envolver mensagens que não resultam efetivas.

A **eficácia** é, em parte, determinada por todos esses elementos, devendo, pois, ser diferenciada das qualidades da mensagem nos encontros comunicativos. Para avaliar a eficácia, um bom início é identificar o contexto ou plano em que se dá a comunicação: plano intrapessoal, interpessoal, tecnológico ou organizacional. Em seguida, considerar a relevância, credibilidade, adequação, entendimento e sincronia da comunicação (REGO, 1986).

A **eficiência** comunicativa deve ser vista, por um lado, como a potencialidade do emissor de afetar outros – de modo a fazê-los seguir suas intenções - e também o potencial para ser afetado pelos outros. Por outro lado, deve também ser vista em termos das aptidões de alguém para receber a comunicação. Os processos de codificação e decodificação de mensagens são vitais para a maximização da comunicação. Dentre as habilidades de comunicação, duas pertencem à área de codificação – a escrita e a palavra - e duas estão na área de decodificação – a leitura e a audição. Ademais, deve-se considerar na análise da eficiência a natureza dos canais de comunicação, as atitudes de emissores e receptores, bem como o nível de conhecimento dos comunicadores. Como salienta REGO (1988, p.39), o nível de conhecimento pode redundar em sucesso ou fracasso do ato comunicativo. Por quê? Porque envolve barreiras semânticas e a capacidade de transformação do conteúdo

da mensagem em algo inteligível. Por essa razão, o nível de conhecimento não se refere restritamente ao domínio temático, mas envolve a capacidade de entendimento do interlocutor. Daí a importância em considerar, na análise da eficiência, a visão de mundo, anseios e interesses dos sujeitos que participam do ato comunicativo.

Você já deve ter percebido que a comunicação é um aspecto relevante no processo de gerenciamento. A mobilização das equipes de trabalho depende consideravelmente de como a comunicação é conduzida dentro da organização. E não se trata apenas da comunicação formal, mas, sobretudo, daquela que acontece no cotidiano do trabalho, que depende da interação das pessoas. O gerente operacional, que lida com as equipes de execução, deve estar atendo para o padrão de comunicação estabelecido, tendo em vista o papel que desempenha na operacionalização da estratégia organizacional. Cabe a ele manter sua equipe focada nos objetivos e nos resultados almejados. A sua liderança só será efetiva se sua comunicação for eficiente e eficaz.

Para refletir...

Outra importante hipótese a influir decisivamente na questão da eficiência está relacionada ao próprio sistema sociocultural. O mundo que permeia as vontades e os discursos propicia climas mais favoráveis ou menos favoráveis à eficiência comunicativa. Assim é que, há organizações que têm uma sociocultura mais aberta e mais impregnada de espírito participativo. Estas qualificam melhor os interlocutores da comunicação, contribuindo para uma *performance* mais adequada.

Gaudêncio Rego

5.2. Barreiras para a Comunicação nas Organizações

A comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos (familiares e amigos), que estão em princípio predispostas (pelo menos deveriam) à tolerância, à paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Nas organizações, onde os laços afetivos entre as pessoas são mais tênues ou inexistem, a comunicação tende a ser mais difícil, ainda que se possa imaginar que a suposta neutralidade e racionalidade do ambiente organizacional facilite a comunicação. A realidade evidencia o contrário: há fatores intrínsecos nas organizações que constituem fortes barreiras à comunicação. Megginson (apud Pimenta, 2002) destaca as seguintes barreiras:

• **Níveis organizacionais:** quanto mais complexa for a estrutura, cargos e departamentos, maior será a distorção entre a mensagem original e a que chega ao destino final. Cada nível funciona como um filtro, modificando, acrescentando ou retirando parte do conteúdo da mensagem.

• **Autoridade da administração:** necessária e inerente à organização, ela dificulta uma comunicação livre e aberta; quem possui autoridade, em geral, tenta mostrar controle da situação, evitando qualquer comunicação que o coloque em posição vulnerável. Os subordinados, por sua vez, tendem a manter uma aparência favorável, evitando expressar problemas, desacordos e frustrações.

• **Especialização:** fragmenta a organização em vários grupos com interesses, atitudes, maneiras de ver os fatos e vocabulário próprios, que dificultam o intercâmbio de ideias.

• **Sobrecarga de informações:** acontece quando se privilegia a quantidade de informações em detrimento da qualidade, que é obtida com a seleção e a análise. A sobrecarga de informações pode, inclusive, confundir e até paralisar os funcionários.

Essas barreiras existem, mas não são instransponíveis. Para superá-las, os dirigentes podem seguir alguns procedimentos, e orientar as suas equipes para que façam o mesmo. Nesse sentido, Chiavenato (1999) sugere o que pode ser definido como os dez mandamentos da boa comunicação, que reproduzimos a seguir.

Os Dez Mandamentos da Boa Comunicação

1) ***Esclareça suas ideias antes de comunicá-las***. Analise o problema ou ideia a ser comunicada. Esse é o primeiro passo para uma comunicação eficaz. Muitas comunicações falham por falta de planejamento. Considere os objetivos e atitudes daquele que receberá a mensagem e como ele poderá ser afetado pela comunicação.

2) ***Examine o propósito de cada comunicação***. Antes de comunicar, verifique o que você realmente pretende com a sua mensagem – obter informação, iniciar ação, mudar atitudes de outra pessoa? Identifique os objetivos principais e então adapte a linguagem, tonalidade e abordagem para atender esses objetivos. Não tente alcançar muito com cada comunicação. Quanto mais específico for o foco de sua mensagem, maior a chance de sucesso.

3) ***Considere o conjunto físico e humano onde você vai comunicar***. Significado e intenção são importantes, mas outros fatores influenciam o impacto de uma comunicação. O administrador deve ser sensível ao ambiente onde deverá comunicar, atentando para o senso de oportunidade, o clima social, as práticas e costumes, as expectativas dos outros. A comunicação deve adaptar-se e ajustar-se ao ambiente.

4) ***Consulte outras pessoas para planejar suas comunicações***. Desenvolva com elas os fatos sobre os quais a comunicação se baseará. A consulta proporciona uma visão adicional e objetividade às suas mensagens.

5) ***A maneira de comunicar é tão importante quanto o conteúdo da mensagem***. O tom de voz, a expressão, o humor, a receptividade às perguntas têm um efeito significativo e afetam a reação do ouvinte tanto quanto o conteúdo da mensagem. Tanto a forma como o conteúdo são importantes na comunicação.

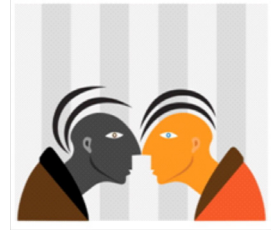
6) ***Aproveite a oportunidade, quando surgir, para ajudar ou valorizar o ouvinte.*** A consideração pelos interesses e necessidades das pessoas (ver as coisas sob o ponto de vista do ouvinte) produz benefícios imediatos ou agrega valor às outras pessoas. Leve em conta os interesses dos subordinados.

7) ***Acompanhe sua comunicação.*** O melhor esforço para comunicar pode ser desperdiçado se você não souber se foi bem-sucedido na sua mensagem. Pergunte, encoraje o ouvinte a expressar suas reações, faça contatos de acompanhamentos, ouça sugestões, verifique o desempenho posterior. Assegure-se, através da retroação, de que houve entendimento e ação resultante adequada.

8) ***Comunique para o amanhã tão bem como para o hoje.*** A comunicação não deve se restringir às demandas da situação atual, mas deve ser planejada de modo a manter consistência com objetivos no longo prazo. É como falar apenas do desempenho atual fraco a um funcionário leal e dedicado à organização.

9) ***Assegure-se de que suas ações suportam sua comunicação.*** O tipo mais persuasivo de comunicação não é aquilo que você diz, mas o que você faz. Quando suas ações ou atitudes contradizem suas palavras, as pessoas tendem a fazer descontos. Boas práticas administrativas – como atribuição clara de autoridade e responsabilidade, recompensas pelo esforço e reforço do bom desempenho – comunicam mais do que todas as pérolas do dicionário. Na comunicação, o discurso e a prática devem ser congruentes.

10) ***Procure fazer-se compreendido, mas compreenda também, como um bom ouvinte.*** Enquanto você fala, ouça também e analise as reações e atitudes das pessoas. Ouvir é a mais importante, a mais difícil e a mais negligenciada das habilidades na comunicação. Ela requer que você se concentre nos significados, nas palavras não ditas e nas expressões das pessoas. Isso ajuda a compreender melhor as coisas.

Para concluirmos esta seção, é importante reiterarmos que a comunicação pode ser vista como o processo de formação do vínculo social, associada ao reconhecimento mútuo e recíproco. Mas isso não significa que o ato comunicativo não possa ser um processo tensionado. Em verdade, na interação humana, o consenso não é irremissível. Ele é geralmente construído e nem sempre é alcançado. Portanto, o conflito pode estar presente e não significa que ele seja necessariamente ruim, desde que os comunicadores estejam predispostos a ouvir os argumentos de seus interlocutores. Na dinâmica organizacional, o conflito é algo muito comum, principalmente no trabalho com equipes. O gerente deve estar preparado para gerenciar os embates e as situações conflituosas. A sua intervenção é fundamental para evitar a desintegração do grupo e canalizar as energias para a ação produtiva.

6. Gestão de Conflitos

Os conflitos são importantes para o desenvolvimento humano e, em qualquer ambiente em que estivermos inseridos, sempre haverá conflito. No contexto do trabalho, no ambiente organizacional, também encontramos situações conflituosas. Para lidar com essas situações é necessário estabelecer estratégias. O bom gestor pode encontrar excelentes oportunidades para melhorar e motivar a equipe durante a solução de um conflito. Nesta seção, definiremos esse fenômeno no contexto das organizações e detalharemos alguns procedimentos que o gerente operacional poderá adotar em situações conflituosas. Como sempre, não há fórmulas ou receitas que possam dar conta de todas as ocorrências. O gerente terá que fazer uso de sua sensibilidade e acuidade para analisar as tensões e tomar as decisões mais apropriadas para cada situação. Mas, retomando a questão conceitual, o que é exatamente o conflito? Como podemos identificá-lo?

6.1. Conceito de Conflito

A definição lexical da palavra conflito, que pode ser encontrada em qualquer dicionário da língua portuguesa, reforça a noção que geralmente ocorre no senso comum: a palavra remete à ideia do embate, da luta, da desavença e da guerra. A noção advém, inclusive, da raiz latina da palavra. O vocábulo latino *conflictus*, origem da palavra em língua portuguesa, já compreendia o sentido de golpear ou atacar. No entanto, como observa Mary Parker Follett (1925), o conflito pode ser considerado sem um prejulgamento ético e, nesse caso, ele não é necessariamente bom ou mau. De acordo com sua perspectiva, devemos abandonar a noção do conflito como guerra e apenas admiti-lo como o aparecimento de diferenças: de opiniões ou de interesses. Em verdade, o conflito é parte integrante da vida e deveríamos canalizá-lo em prol de benefícios para nós mesmos. Follett utiliza, para ilustrar essa ideia, duas situações: a do engenheiro mecânico e a do violinista, dois profissionais que lidam com o atrito e com a fricção de forma positiva. O engenheiro preocupa-se em eliminar atritos, mas ele sabe como utilizá-lo ou capitalizá-lo em função da construção de algo positivo. Por exemplo, a transmissão de potência por correias depende da fricção entre a correia e a polia. A fricção entre a condução das rodas da locomotiva e os trilhos permite o trem locomover-se. No caso do violinista, a fricção do arco junto às cordas permite o som.

Fonte: http://1.bp.blogspot.com

Ademais, sublinha Follett, foi por intermédio da fricção que o homem primitivo descobriu o fogo e revolucionou o processo evolutivo humano.

No entanto, temos que admitir, observando a reação cotidiana das pessoas, que há duas tendências muito claras no que se refere ao conflito: uma negativa e outra positiva. No primeiro caso, o conflito é encarado como algo prejudicial, que deve ser evitado de qualquer forma, e muitas pessoas declaram ser avessas às situações conflituosas. No segundo

caso, embora se admita a possibilidade de efeitos negativos nas situações conflituosas, as situações conflituosas constituem oportunidades – tendo em vista as diferenças de opinião e de visão – para a aprendizagem e enriquecimento em termos pessoais e coletivos. Nesse caso, os aspectos negativos devem ser minimizados em prol dos benefícios que podem advir do conflito. Essa é, certamente, a perspectiva defendida por Mary Follett, com a qual concordaremos ao abordar o tema neste módulo.

6.2. Origem dos Conflitos

O conflito é um fenômeno relacional que envolve algum tipo de incompatibilidade entre indivíduos, entre grupos ou entre grupos e indivíduos. Geralmente o conflito acontece quando expectativas ou interesses são frustrados. Portanto, é um fenômeno que envolve processos de percepção e interpretação. No contexto do trabalho, o conflito pode resultar das diferenças de personalidades, de ruídos na comunicação, da tensão na distribuição de recursos ou no choque de metas estabelecidas. A diferença de acesso às informações, assim como a sua interpretação, também podem gerar mal entendidos, tensões e, por fim, situações conflituosas.

Há diferentes tipos e áreas de conflito. No primeiro caso, é possível admitir a existência de **conflitos latentes** (não declarados), **conflitos percebidos** (reconhecidos, mas ainda não manifestos), **conflitos sentidos** (suscitam reações emotivas e conscientes) e **conflitos manifestos** (declarados, percebidos e influentes no ambiente). No segundo caso, é possível observar conflitos acontecendo em grande escala, a exemplo dos **conflitos sociais**, assim como nas **relações interpessoais**. Os conflitos sociais são, geralmente, motivados por direitos não atendidos, luta pelo poder, diferenças ideológicas, mudança de valores, choque de gerações, necessidades individuais e coletivas não atendidas, diferenças culturais, entre outros fatores. Os conflitos interpessoais, por sua vez, podem ter como causas as diferenças de idade, valores, crenças, orientações ideológicas e interesses individuais.

6.3. Conflito nas Organizações

As organizações são essencialmente espaços interacionais ou relacionais. Portanto, elas estão sempre sujeitas ao conflito. Ainda que a organização possua uma estrutura bem definida e elevado nível de coordenação entre as suas áreas, ela não está livre de situações conflituosas. As unidades organizacionais têm, além de suas particularidades funcionais, seus objetivos, metas e procedimentos, que podem ser conflitantes com os interesses de outras unidades, ainda que todas elas possam ter a intenção e o propósito de contribuir para a estratégia organizacional. A distribuição de recursos, por exemplo, pode ser um fator de desentendimento e tensão entre áreas organizacionais. A tendência das diversas unidades é buscar o cumprimento de suas metas e nem sempre os esforços nesse sentido são consensuais e harmônicos. A expansão ou crescimento das organizações aumenta, inclusive, a possibilidade de conflitos, tendo em vista o surgimento de novas divisões e subdivisões. Há alguns outros casos, como destacam MARTINELLI *et alii* (1998), em que o conflito é inerente à função ou papel desempenhado pelo indivíduo dentro da organização. Esse seria o caso de policiais, advogados e auditores, por exemplo. Nas organizações, e mais especificamente no contexto do trabalho, predominam os conflitos interpessoais, que podem ser de duas ordens:

• **Hierárquicos:** quando envolvem tensões no nível gerencial ou mais precisamente na relação com as autoridades dentro da organização. Esse tipo de conflito pode ser decorrente, inclusive, da falta de legitimidade ou não reconhecimento do corpo dirigente.

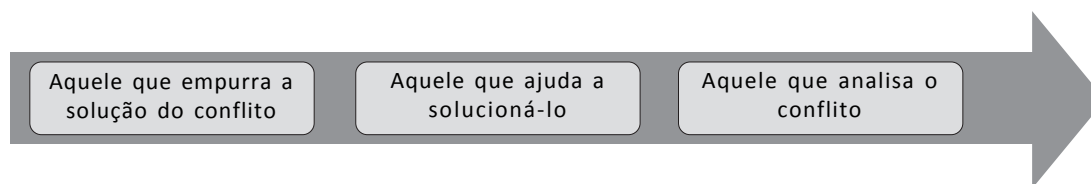
• **Pessoais:** quando envolvem tensões entre os indivíduos, geralmente causadas por disputas, luta por poder e prestígio ou discordâncias de concepção e procedimentos no processo de trabalho.

6.4. Lidando com os Conflitos

Porter (1973, apud Martinelli *et alii*, 1998) classifica em três tipos os enfoques para lidar com o conflito, de acordo com as motivações que estão por trás do comportamento das pessoas. Os três tipos são:

1) Aquele que empurra a solução do conflito: negociador assertivo e entusiástico, que gosta de ver as coisas feitas. Sua ênfase está sempre na ação, movimento e cumprimento das tarefas.

2) O que ajuda a solucioná-lo: negociador disposto a ajudar as pessoas sempre que pode fazê-lo, muitas vezes deixando que elas aprendam com os próprios erros.

3) Aquele que analisa o conflito: age em função da lógica e ordenação, procurando fatos para basear a sua tomada de decisões.

Pressupõe-se que todas as pessoas tenham um pouco de cada tipo descrito acima, mas a tendência é ter um deles de forma mais destacada. Cada tipo define uma maneira típica de reagir às situações, assim como acontece com os estilos na tomada de decisões. Dessa forma, aquele que empurra o conflito tem como desafio combater o opositor, já o que se preocupa em auxiliar tem como reação normal a tentativa de deixar as coisas justas, mesmo que para isso precise se afastar do seu caminho para poder atender às necessidades da outra parte; por fim, aquele que analisa o conflito busca sempre os fatos, as regras e a lógica da discussão.

Além dessa classificação, Mary Parker Follett (1925) distingue três métodos para lidar com os conflitos, os quais ela define da seguinte forma:

• **Dominação:** quando envolve a vitória de um lado sobre o outro. Essa é a maneira mais fácil de lidar com conflitos, particularmente quando se deseja resultados rápidos, mas geralmente não é a mais adequada no longo prazo. Exemplo desse tipo de solução tem sido observado em conflitos bélicos ou guerras, que geralmente são reincidentes.

• **Compromisso:** quando as partes envolvidas abrem mão de alguma coisa ou cedem um pouco a fim de ter a suspensão do conflito e retomar a regularidade da situação. Esse tipo de solução é base da tática sindical e das negociações coletivas na área do trabalho.

• **Integração:** envolve a integração de dois desejos que são preservados mediante uma solução que não implica em sacrifícios para as partes envolvidas no conflito. Follett

exemplifica com um fato simples vivenciado por ela. Na biblioteca de Harvard, certa vez, em uma das salas menores, havia alguém que desejava a janela aberta. Follett preferia mantê-la fechada. Para resolver esse conflito, resolveram abrir a janela da sala contigua, onde ninguém estava sentado. Ora, essa solução não envolveu dominação e também não envolveu compromisso, porque não houve restrições ao desejo das partes, mas integração. Follett não queria que o vento norte soprasse diretamente sobre ela, e seu colega de sala só queria um ambiente mais ventilado, não importando de onde viesse a brisa. De acordo com Follett, esse tipo de solução ainda é um desafio para quem toma decisões em situações conflituosas.

Você pode estar se perguntando como agir efetivamente em situações de conflito. O que você pode e deve fazer como gerente operacional caso enfrente essas situações com sua equipe. Infelizmente não há uma resposta cartesiana para esse tipo de indagação. Lidar com conflitos exige a capacidade de leitura da situação e das percepções envolvidas. Em verdade, para lidar com essas situações, o gerente deve procurar aperfeiçoar-se em diversas habilidades relacionais, entre elas a capacidade de comunicação e de escuta ativa. Não obstante, alguns procedimentos podem ser observados para a resolução eficaz dos conflitos:

- Construa uma atmosfera favorável ao diálogo.
- Mantenha o clima de respeito.
- Identifique a causa do problema.
- Identifique e interprete as percepções.
- Relativize seu ponto de vista e se coloque no lugar do outro.
- Seja construtivo ao fazer críticas.
- Aja sempre no sentido de eliminar as causas do conflito.
- Quando estiver errado, reconheça o seu erro.
- Procure soluções, não culpados.
- Considere as experiências já vivenciadas.
- Analise e escolha a melhor solução.
- Estabeleça soluções integradas ou de benefícios mútuos.
- Não adie o enfrentamento de problemas nem os esconda.
- Aja com resiliência.
- Aperfeiçoe sua capacidade de interação e comunicação.

Saiba mais

Percepções Equivocadas sobre os Conflitos

Um dos primeiros passos para se tornar mais efetivo na resolução de conflitos é identificar o potencial positivo que existe em cada situação de discórdia. Para isso, deve-se mudar a maneira de interpretar os conflitos. A seguir apresentamos uma relação de percepções que devem ser alteradas, segundo formulação de MARTINELLI (2002, p.29-30).

A primeira percepção que se precisa mudar é a de entender o conflito como uma quebra da ordem, uma experiência negativa, um erro ou uma falha no relacionamento. O que se deve é entender que o conflito realmente é o resultado da diversidade, que pode ser utilizada para esclarecer um relacionamento, para proporcionar maneiras adicionais de pensar, bem como opções para ação que podem ser consideradas, além de abrir possibilidades para melhorar o relacionamento.

Perceber o conflito dessa maneira encoraja um comportamento construtivo, enquanto enxergá-lo sempre como uma experiência negativa incentiva a evitar lidar com o conflito, ou travar uma "batalha" com o "adversário", que pode causar essa experiência para oprimir os envolvidos.

A segunda percepção a ser alterada é aquela que se refere a sempre achar que o conflito é uma batalha entre interesses e desejos competitivos e incompatíveis. Pensar dessa forma leva a concluir que a outra parte está tentando bloquear a tentativa de atingir aquilo que se pretende. Com isso, frequentemente tenta-se bloqueá-lo também em suas tentativas, sendo que as partes passam a se posicionar de maneira cada vez mais inflexível para buscar os seus desejos, ignorando a existência de necessidades e objetivos que as duas partes poderiam eventualmente partilhar.

A terceira percepção (...) é também bastante comum. **Muitas pessoas veem um conflito particular como definindo todo seu relacionamento com outra parte**. Ou seja, eles admitem que esse conflito se torne tão dominante que todo o relacionamento de longo prazo acaba sendo ignorado. Uma percepção efetiva mais extrema de conflito diz que ele é parte de um relacionamento complexo e proveitoso. Um conflito frequentemente marca o relacionamento de longo prazo, trazendo à tona algo que deve ser dirigido. Se esse conflito for bem administrado, ele pode inclusive contribuir para esclarecer e melhorar o relacionamento.

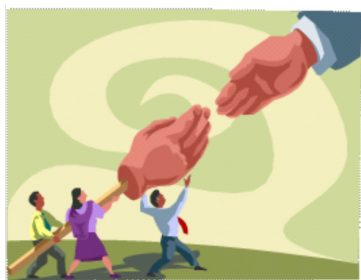
A quarta percepção que necessita transformação é aquela segundo a qual um conflito normalmente envolve um empenho entre valores absolutos, tais como certo ou errado e bem ou mal. Mas, muitas vezes, em vez de se tentar estabelecer um rótulo de bom ou mal, certo ou errado (ou seja, lidar-se apenas com diferenças absolutas), deve-se explorar a possibilidade de que um conflito particular possa estar acima tanto de preferências subjetivas quanto de valores, considerando-se que existem outros aspectos do relacionamento que se podem construir de maneira positiva.

7. Negociação

Ao tratarmos do conflito como fenômeno relacional, você deve ter observado que, além da comunicação, as partes altercantes precisam negociar, caso queiram chegar a uma solução integrada ou com benefícios mútuos. Conseguir a satisfação das partes é fundamental em negociação, sobretudo na concepção mais recente desse processo. Em uma negociação deve-se buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que mantenha, ou melhore, o contrato entre as partes envolvidas. Na verdade, melhor do que isso é que se identifiquem as necessidades de cada uma das partes e que se possa atendê-las, pois nem sempre essas necessidades são conflitantes, podendo inclusive ser complementares. No processo de gerenciamento e, sobretudo, no trabalho em equipe, a negociação é um recurso indispensável. Ela é essencial para manter a coesão do grupo e o foco nos objetivos comuns. Portanto, é fundamental que os gerentes desenvolvam habilidades nessa área.

Em verdade, quer se queira ou não, todos nós somos em algum sentido negociadores, seja no contexto do trabalho ou na vida cotidiana. As pessoas negociam até mesmo quando não o pensam estar fazendo. Uma pessoa negocia com seu cônjuge sobre onde irão jantar e negocia com o filho sobre a hora de apagar as luzes. A negociação é um meio para estabelecer acordos e alcançar objetivos que sejam satisfatórios para as pessoas. Os indivíduos são diferentes entre si e usam a negociação para lidar com as suas diferenças. Isso ocorre nos negócios, no governo ou na família, ou seja, eles chegam à maioria das decisões por intermédio da negociação. Porém, ainda que pareça ser uma coisa banal, negociar não é um processo fácil. Em se tratando de contextos mais complexos, a exemplo do ambiente das organizações, o processo requer o domínio de estratégias e técnicas. Porém, antes de seguirmos no assunto, vamos aprofundar um pouco mais o conceito de negociação.

7.1. Conceito de Negociação

A definição de negociação no léxico não traduz o sentido e a riqueza do conceito quando observado pela perspectiva de sua dinâmica interacional. Nos dicionários, a ideia de negociação está, geralmente, reduzida à noção das barganhas comerciais e, quando muito, às relações contratuais. No entanto, no campo administrativo, o conceito adquire maior complexidade. COHEN (1980) define a negociação, por exemplo, como o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão. Essa definição apresenta dois aspectos importantes nos processo de negociação: o uso de informações e o exercício do poder. No primeiro caso, o que é realçado é a natureza da comunicação, que envolve necessariamente um conteúdo qualificado. Ou seja, a negociação envolve um tipo de comunicação orientada, focada em algum objetivo. No segundo caso, o que se realça é um domínio de influência, uma circunstância indicativa de que o processo de negociação é tensionado. Nesse caso, o poder pode ser dividido em vários tipos (incluindo-se os poderes pessoais, que estão ligados diretamente às pessoas, e os poderes circunstanciais, que são aqueles que estão associados a algum cargo ou função), e pode ser utilizado individual ou simultaneamente, dependendo do momento, do tipo de negociação e das pessoas envolvidas no processo.

ACUFF (1993) define a negociação como um processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades. A sua definição destaca a negociação como um processo de persuasão, ao contrário do simples exercício do poder, que envolve aspectos emocionais a exemplo da expectativa de um acordo que satisfaça as partes envolvidas. Matos (1989, *apud* Martinelli, 2002) elabora definição muito próxima a de Acuff. De acordo com sua perspectiva, a negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, de uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem. O que pode ser destacado nessa definição, além do que apresenta Acuff, é a compreensão da necessidade de um contexto propício à interação e à comunicação. De acordo com Matos, sem a conversação não se pode negociar e esta, para resultar eficaz, não se improvisa, mas nasce do hábito. Quem nunca conversou, ou não se dispõe a conversar, nem se dispõe a ouvir, a trocar opiniões e experiências, não tem condições de se sentar a uma mesa para negociar, pois falta tradição e credibilidade, condições necessárias para estabelecer a confiança entre as partes. Outra forma de observar os processos de negociação é aquela estabelecida por Steele (1989, apud Martinelli, 2002), que destaca a mobilidade das partes de posições iniciais, divergentes, até um ponto no qual o acordo é obtido ou estabelecido. Nesse caso, a ideia forte é a noção da negociação como um movimento. Esse movimento não é único. Ele envolve diferentes facetas e, portanto, pode incluir compromissos, barganhas, coerção, emoção e raciocínio lógico.

Em verdade, essas definições trazem aspectos complementares, que, tomadas em conjunto, enriquecem a compreensão do fenômeno. Porém, caso você queira adotar uma definição para uso corrente, sugerimos a definição de Christophe Dupont (1990, apud ALECIAN & FOUCHER, 2001, p.219):

> A negociação é uma atividade que coloca frente a frente dois ou mais atores que, confrontados a divergências e interdependências, escolhem (ou acham conveniente) procurar voluntariamente uma solução mutuamente aceitável que lhes permita criar, manter ou desenvolver (mesmo que de forma temporária) uma relação.

Essa definição traz os três elementos essenciais para que se possa identificar uma situação de negociação:

- Dois ou mais atores (indivíduos ou grupos)
- Divergências e interdependências
- Busca por uma solução mutuamente aceitável

7.2. Estilos de Negociação

A adoção de um estilo de negociação encontra-se na dependência de vários fatores: pode ser determinada pelas circunstâncias ou pelas características dos negociadores. Porém, há duas maneiras de negociar bastante conhecidas: com afabilidade ou aspereza. O negociador afável quer evitar conflitos pessoais e, desse modo, faz concessões prontamente para chegar a um acordo. Ele deseja chegar a um acordo amigável, mas, geralmente, após a

solução do conflito, sente-se frustrado ou injustiçado. O negociador áspero encara qualquer situação como uma disputa de vontades, na qual o lado que assume as posições mais extremadas e resiste por mais tempo obtém os melhores resultados. Pode-se dizer, figurativamente, que ele se prepara para ir à guerra. Ele quer vencer e não mede esforços para isso. Porém, frequentemente, sua conduta produz reação igualmente áspera, que acaba prejudicando a sua relação com a outra parte. Por conseguinte, a possibilidade do insucesso é grande. As outras estratégias padronizadas de negociação situam-se entre o áspero e o afável, mas cada qual envolve uma tentativa de barganha entre conseguir o que se quer e ficar bem com as pessoas.

Entretanto, há uma terceira maneira de negociar, que não é áspera nem afável. O Método de Negociação Baseada em Princípios, que foi desenvolvido no contexto do Projeto de Negociação em Harvard. Ele foi elaborado como uma alternativa à barganha posicional, ou seja, consiste em decidir as questões a partir de seus méritos, e não por intermédio de um processo de regateio centrado no que cada lado se diz disposto a fazer e a não fazer. O método sugere que é possível obter benefícios mútuos em processos de negociação sempre que possível e que, quando houver interesses em conflito, se possa insistir em que o resultado se baseie em padrões justos, independentes da vontade de qualquer dos lados. O método da negociação baseada em princípios é rigoroso quanto ao mérito e brando com as pessoas. Não emprega truques nem a assunção de posturas. A negociação baseada em princípios mostra-lhe como obter aquilo a que você tem direito e, ainda assim, agir com decência. Permite-lhe ser imparcial, ao mesmo tempo em que o protege daqueles que gostariam de tirar vantagem de sua imparcialidade.

De acordo com esse método, o processo de negociação transcorre em dois níveis integrados:

- **Substância:** o problema e os interesses das partes.
- **Processo:** a negociação de normas de procedimentos a cada movimento que se faz.

Nos processos de negociação orientada por princípios, quatro elementos, que definem procedimentos, são observados:

- **Pessoas**: separe as pessoas do problema.
- **Interesses**: concentre-se nos interesses, não nas posições.
- **Opções**: crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer.
- **Critérios**: insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.

Esses quatro elementos são fundamentais e estão presentes em todo o processo de negociação. O método permite, mediante diagnóstico da situação, planejamento da ação e discussão, estabelecer consenso gradual em uma decisão conjunta, que pode beneficiar, de forma justa, ambas as partes.

- **Análise**: diagnóstico da situação, incluindo os problemas pessoais. Nesse momento, são observadas as emoções hostis e identificados os interesses das partes.

- **Planejamento**: geram-se ideias e decide-se o que fazer considerando-se os quatro elementos do processo de negociação (pessoas, interesses, opções e critérios).

- **Discussão**: comunicação entre as partes em busca de um acordo, considerando-se os referidos elementos.

Não obstante as diferenças metodológicas, é importante destacar que, para se ter mais opções e um bom desempenho na negociação, é importante que o processo envolva flexibilidade. Certamente isso é inviável se os negociadores não estiverem dispostos ao diálogo e à busca do entendimento mútuo. A radicalização de posições é a negação da própria negociação.

7.3. Estágios da Negociação

A negociação pode ser dividida em vários estágios. ACUFF (1993, *apud* MARTINELLI, 2002), por exemplo, define os seguintes estágios:

1) **Orientação e busca dos fatos:** trata-se do estágio mais crítico de uma negociação, e nem sempre se dá a ele a devida atenção;

2) **Resistência:** pode ser uma parte penosa da negociação, porém não se deve deixar abalar com a resistência que eventualmente se encontra;

3) **Reformulação das estratégias:** nessa fase, a principal característica é a da revisão das estratégias, que deve ser feita continuamente;

4) **Barganha e tomada de decisões:** essa fase da barganha é muito questionada por alguns, que defendem que a barganha não deve acontecer num processo de negociação, devendo-se buscar atender aos interesses das partes envolvidas;

5) **Acordo:** trata-se da etapa da garantia da compreensão mútua quanto a todos os detalhes que foram negociados e deverão ser cumpridos;

6) **Acompanhamento:** constitui-se no estabelecimento do estágio para a próxima negociação a ser executada.

Para que sejam eficazes, os processos de negociação devem ser considerados racionalmente no que se referem aos seus objetivos, procedimentos e impactos. Bazerman & Neale (1995) apresentam algumas propostas básicas para se chegar a negociações racionais:

• Avaliar o que se fará se não for fechado um acordo com o oponente.

• Avaliar o que o seu oponente fará se não for fechado um acordo.

• Avaliar as verdadeiras questões da negociação.

• Avaliar quão importante realmente é cada questão.

• Avaliar a importância de cada questão para seu oponente.

• Avaliar a área de barganha.

• Avaliar onde há possibilidade de trocas.

• Avaliar o grau em que se pode ser afetado pela tendência de aumentar irracionalmente seu compromisso com uma estratégia selecionada anteriormente.

• Avaliar o grau em que seu oponente pode ser afetado pela tendência de aumentar irracionalmente seu compromisso com uma estratégia selecionada anteriormente.

7.4. Preparação da Negociação

A negociação envolve algumas etapas que devem ser observadas. Elas não são rígidas e podem ser adequadas às circunstâncias. Em alguns casos, pode-se suprimir uma ou outra. O

importante é tê-las como recursos de sistematização da negociação, particularmente no contexto do gerenciamento e dos processos de trabalho na organização. Vejamos:

• **Preparação**: estabelecer objetivos que devem ser alcançados e os que a realidade permitirá atingir. Para isso, é preciso refletir sobre o comportamento do outro negociador.

1) estabelecer expectativas positivas;

2) presumir a necessidade;

3) planejar comportamentos a evitar / incentivar (meus e do outro);

4) fixar objetivos mínimos e máximos;

5) planejar concessões;

6) identificar conflitos potenciais e superação de impasses.

• **Abertura**: criar um clima de abertura, reduzindo a tensão. Deixar claro os benefícios esperados do trabalho conjunto.

1) criar um clima de receptividade entre os negociadores;

2) colocar as pessoas prontas para ouvir;

3) descontrair o ambiente, quebrar o gelo;

4) definir o propósito.

• **Exploração**: ser objetivo. Estabelecer uma reciprocidade psicológica, em que as pessoas tendem a tratar os outros da mesma forma que são tratadas.

1) descobrir fatores motivacionais e necessidades do outro;

2) descobrir o problema do outro;

3) estabelecer pontos comuns, evitando ênfase nas diferenças.

• **Apresentação**: devem-se colocar claramente os objetivos e expectativas iniciais das partes.

1) enunciar suas expectativas, relacionando isso às necessidades mútuas e mostrando as soluções e benefícios decorrentes;

2) criar valor para o outro, maximizando a relação benefício / custo.

• **Clarificação**: devemos considerar as objeções levantadas como oportunidades para detalhar mais o objetivo. Assumir uma postura de ouvinte atento.

1) identificar dúvidas reais e superação das resistências;

2) descobrir dúvidas potenciais;

3) lembrar que objeções representam interesse;

4) preparar-se para responder objeções com dados / informações, não com opiniões.

• **Ação Final**: é aqui que ocorre o fechamento do negócio. Se as etapas anteriores foram bem desenvolvidas, essa etapa é facilitada. Não se esquecer de oferecer opções de escolha para o outro negociador.

1) buscar um acordo ou decisão;

2) salientar a reversibilidade do processo (se for possível);

3) identificar sinais de aceitação;

4) solicitar a decisão;

5) propor data para início / teste.

• **Controle/Avaliação**: é o momento em que, já concluída a negociação e distante do outro negociador, verificam-se o saldo da negociação, os seus pontos positivos e negativos. Refletir sobre o que se passou é bom para não se cometer, futuramente, os mesmos erros. Poucos gerentes avaliam a negociação, porque não consideram a possibilidade de voltar a negociar com a mesma pessoa.

1) controlar o que foi acertado;

2) implantar o combinado;

3) comparar o previsto x realizado;

4) anotar informações para a próxima negociação.

Alecian e Foucher (2001) estabelecem algumas regras para a negociação, que também são úteis, como recomendações, para os gerentes no cotidiano organizacional:

• Saber que a solução ideal e única não existe, ou não é realista, mas que existem muitas soluções satisfatórias.

• Inovar, utilizar a negociação para descobrir uma nova formulação dos problemas, ideias de melhoria e soluções em que não tínhamos pensado antes.

• Procurar um ganho para cada protagonista ao final da negociação.

• Recuar, saber administrar as tensões e os conflitos, dosar sua própria agressividade, saber aceitar a agressividade recebida.

No que se refere à atuação dos dirigentes, ainda na perspectiva de Alecian e Foucher, os gerentes podem criar uma situação de negociação para enfrentar momentos de reestruturação organizacional, em que mudanças afetam os processos de trabalho e as próprias pessoas, de tal forma que esses processos não sejam traumáticos, ou seja, não sejam percebidos como ameaças ou como situações de conflito, mas como oportunidades que trazem vantagens e inconvenientes para a própria instituição e, consequentemente, para os seus integrantes.

8. Liderança

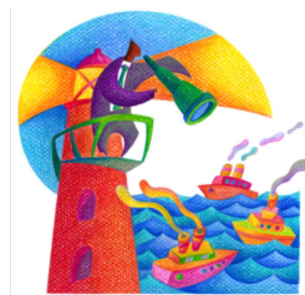
A eficiência gerencial na gestão de pessoas e na condução de equipes depende de diversos atributos, alguns dos quais já abordados nas seções anteriores. Nesta seção, conduziremos nossa atenção para uma das mais importantes habilidades requeridas de um dirigente: a liderança. Robbins (2004) define liderança como a capacidade de influenciar pessoas a alcançarem seus objetivos, que podem surgir naturalmente ou por indicação formal. Para tornar-se líder é necessário se conhecer emocional e intelectualmente, estar atento às lições que o mundo oferece e, a partir daí, no contexto das organizações, conduzir os grupos de trabalho para que se transformem em verdadeiras equipes. O líder deve ter a habilidade para mobilizar, influenciar e motivar as pessoas, de forma construtiva e eticamente responsável, para atuarem com compromisso e entusiasmo em prol dos objetivos da equipe e da organização.

Para exercer ou demonstrar liderança, de acordo com VERGARA (2003), não é necessário ter cargo ou função de chefia. Nem todo chefe tem capacidade de liderança e muitas vezes se favorece das possibilidades formais do seu cargo. Estudos realizados pelo Instituto Gallup, por exemplo, demonstram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes, não das empresas. Ou seja, a maioria significativa das pessoas que deixam suas organizações está renunciando a um gerente ineficiente ou incompetente (Hunter, 2004). Kondo (1994) sugere que alguns aspectos devem ser observados para se definir a condição da liderança, entre eles:

- líderes devem ter um sonho;
- devem ter força de vontade e tenacidade para realizarem o sonho;
- precisam sempre almejar o sucesso;
- devem ser capazes de obter apoio de seus subordinados;
- devem fazer as coisas que seus subordinados não conseguem e devem dar conselhos adequados.

Ricardo Luz (2003) observa que a satisfação dos colaboradores com seus gestores ou líderes formais pode aumentar quando a sua função é exercida com qualidade, capacidade técnica apurada, observando questões humanas e administrativas específicas. A boa liderança é aquela que desenvolve *feedback* constante e trata a equipe de forma justa. De acordo com sua concepção, o gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe. Ele representa a organização e executa tarefas que influenciam positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo por intermédio de seu estilo de gestão. Eder Pinto (2007), por sua vez, afirma que uma equipe de trabalho bem sucedida requer liderança capaz de, além do *feedback*, compartilhar informações e encorajar o grupo às participações. Em suma, diversas são as orientações para o exercício da boa liderança, mas, indiferente às especificidades das correntes teóricas ou das linhas de orientação ideológica em torno do tema, grande parte dos especialistas concorda que as lideranças efetivas devem reunir, pelo menos, os seguintes atributos ou competências: integridade, visão estratégica, comunicação, interatividade, persuasão, adaptabilidade, trabalho em equipe, *coaching* e desenvolvimento, negociação, planejamento e tomada de decisão.

8.1. Liderança e Desenvolvimento de Equipes

A forma como o gerente conduz a integração da equipe, o clima organizacional e a motivação para o trabalho afeta diretamente os resultados organizacionais. Por essa razão, é fundamental que os gestores, particularmente aqueles que se posicionam como líderes, desenvolvam a sensibilidade e a percepção para compreender a sua equipe de trabalho, diagnosticar suas necessidades e incentivá-la no desempenho com o foco nos objetivos e metas estabelecidas. As lideranças exercem papel fundamental no padrão de eficiência e qualidade organizacional, quando atuam como facilitadores do processo de identificação, inclusão e desenvolvimento dos talentos. É papel das lideranças ajudar os indivíduos e as equipes a amadurecer e manter-se integrados (de forma sinérgica) e proativos. O grande desafio é reunir diferentes pessoas, diferentes perspectivas, e mobilizá-las em função dos objetivos organizacionais. Para tanto, é necessário investir não só nos meios necessários para a execução adequada do trabalho (ferramentas e tecnologias), mas investir de forma significativa no desenvolvimento dos profissionais. As lideranças devem motivar o seu pessoal e elas próprias devem estar motivadas, bem como capacitadas para lidar de forma efetiva com seus liderados.

O desenvolvimento das equipes deve ser um processo permanente e, para tanto, é necessário que a liderança se dedique a observar o comportamento do grupo e sua dinâmica: aspectos tais como o nível da coesão, das tensões e conflitos. A forma mais adequada de viabilizar essa observação é criando espaço favorável para que as próprias pessoas possam refletir e analisar suas posturas e condutas como membros da equipe, o grau de comprometimento e satisfação com o trabalho. A escuta ativa é o meio mais efetivo para estabelecer relacionamentos saudáveis e elevar o grau de confiança entre líderes e liderados, com abertura suficiente para discutir os problemas e as insatisfações de forma franca. Da mesma forma que o estabelecimento de metas negociadas, a definição clara de papéis contribui para que as pessoas tenham a percepção das expectativas geradas em relação a si próprias, o que favorece a sua maturidade e comprometimento com os objetivos da equipe (e da organização). As lideranças devem, portanto, traçar estratégias capazes de reforçar os laços afetivos positivos e o espírito de cooperação entre os indivíduos. Além da escuta ativa, o *feedback* ou retroalimentação constitui outro meio eficaz de interação das lideranças com os liderados, que pode ser utilizado com muita frequência no ambiente de trabalho.

O *feedback construtivo* é um processo para fornecer aos colaboradores informações sobre o grau de eficácia do seu desempenho. Por meio de *feedback* específico e oportuno, as pessoas podem tomar consciência de quanto seu desempenho está ou não adequado às necessidades da organização, o que estão fazendo de forma equivocada e onde precisam investir em prol da melhoria. Sem a retroalimentação, os funcionários não terão como saber como estão se saindo e como podem melhorar o desempenho. Esse é, portanto, um procedimento essencial para o bom gerenciamento. Para que o *feedback* funcione adequadamente, é necessário que os indivíduos e as equipes tenham parâmetros claros e confiáveis a partir dos quais podem analisar o desempenho. Esses parâmetros podem ser estabelecidos no acordo de metas ou por intermédio da definição de indicadores, mas o mais

importante é poder dialogar sobre o processo de trabalho, permitindo aos indivíduos e ao grupo refletir sobre a sua própria prática frente aos objetivos traçados. O envolvimento dos profissionais é uma forma de reforçar a participação, o aprendizado, a maturidade e o compromisso com o trabalho. Dentre os principais benefícios gerenciais da retroalimentação, destacam-se:

- Estreita o relacionamento entre líderes e liderados (indivíduos e equipes).
- Permite o planejamento de metas em conjunto, reforçando a identidade dos indivíduos e das equipes com o trabalho.
- Permite identificar necessidades de capacitação e definir compromissos de desenvolvimento dos indivíduos e das equipes.
- Mantém ativa a motivação e o compromisso dos indivíduos e das equipes.
- Reforça o interesse pelo aperfeiçoamento contínuo.
- Torna mais eficaz a comunicação interna nas organizações.
- Permite alinhar a ação das equipes com os objetivos e metas organizacionais.
- Permite identificar as aspirações, inseguranças e necessidades dos indivíduos e das equipes.
- Auxilia no processo de identificação de talentos e no desenvolvimento do potencial humano nas organizações.
- Viabiliza maior compreensão e controle dos conflitos em contextos de mudança.
- Estimula a percepção integrada ou sistêmica da organização.
- Permite rever perspectivas, aprender com erros e comemorar os êxitos.

Saiba mais.

***Feedback*: Fator-Chave para o Desenvolvimento das Pessoas e das Equipes**[1]

1. COMPREENDA O CONTEXTO

A característica mais importante do *feedback* é que ele tem sempre um contexto: onde aconteceu, por que, o que conduziu ao acontecimento. Nunca simplesmente nos aproximamos de uma pessoa, entregamos uma declaração de *feedback* e nos afastamos. Antes de fornecer *feedback*, analise as prováveis ações e decisões que levaram a esse momento.

2. SAIBA COMO FORNECER FEEDBACK

Antes de fornecer *feedback*, verifique se o momento é oportuno. Você deve pensar além da sua própria necessidade, para fornecer *feedback.* O *feedback* construtivo só pode ocorrer dentro de um contexto de atenção e interesse pela pessoa.

3. SEJA ESPECÍFICO

Descreva o comportamento sobre o qual você está fornecendo *feedback*, o mais claramente possível. É preciso levar o colaborador a entender, exatamente, quais aspectos de seu desempenho são aceitáveis e quais não são. Como exemplos de *feedback* útil, temos:

---

[8] Texto de Ane Araújo, psicóloga e diretora da Marcondes Consultores Associados, disponível no sítio www.fasul.edu.br/pasta_professor/download=7417·.

"Fábio, os cálculos do seu projeto são muito preciosos. Mas você precisa aumentar sua velocidade. O serviço está acumulado".

"A sua apresentação abrangeu todos os pontos do esboço, René, mas você realmente excedeu o tempo permitido em doze minutos".

"Quando escutei a sua conversa com o cliente, Vítor, todas as informações que você forneceu estavam corretas. Porém, você não se apresentou, nem identificou seu departamento".

Observações como essas afirmativas dão ao colaborador diretrizes específicas para melhorar seu desempenho. O *feedback* deve ser dirigido para os aspectos do comportamento sobre os quais o receptor tenha controle.

4. NÃO SEJA VAGO NA SUA DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO EM QUESTÃO

Apenas descreva aquilo que você realmente presenciou sendo ou não feito, sem fazer julgamentos. Como exemplos de *afirmativas inúteis*, temos:

"Adriano, o seu relatório está vago demais. Você precisa melhorá-lo".

"Posso ver pelo seu desempenho, Alexandre, que você simplesmente não se importa".

"Horácio, o seu trabalho não está indo bem".

Nenhuma dessas assertivas dá ao colaborador qualquer indício específico sobre o que está bom no seu trabalho e sobre o que ele precisa melhorar. Certifique-se de que seu *feedback* é formulado em termos compreensíveis ao colaborador. Evite usar jargão ou termos que possam ser mal entendidos ou mal interpretados.

- **Útil:** *"Você precisa detalhar mais a sua descrição da operação contábil, Adriano. Dê aos seus ouvintes orientação, etapa por etapa, sobre o que fazer, começando pela 1ª parte".*
- **Inútil:** *"Eu não gostei da maneira bizarra que você utilizou para fazer a transferência daquele saldo remanescente e quero que você tome mais cuidado".*

5. SEJA O MAIS NEUTRO POSSÍVEL

Esse critério envolve duas características muito comuns, que geralmente comprometem o *feedback*. A primeira é o teor de censura, reprovação ou avaliação negativa que o *feedback* pode incorporar.

"Você tem mania de escrever rebuscadamente".

É um *feedback* avaliativo personalizado, isto é, contém juízo de valor pessoal do emissor.

"A linguagem utilizada neste documento está rebuscada, é preciso tornar a linguagem mais direta".

É um *feedback* avaliativo neutro, não personalizado. Além disso, falando-se em neutralidade, o emissor deve cuidar para que, ao dar um *feedback*, evite "interpretações" pessoais em lugar de apenas descrever o evento.

"Você está atrasado, certamente porque..." (feedback interpretativo)

"Você está atrasado, algum problema?" (feedback neutro)

6. COMUNIQUE-SE DIRETAMENTE

O *feedback* deve ser dado pessoal e diretamente. Isso é indispensável, principalmente quando a natureza do *feedback* for corretiva. Um *feedback* corretivo pode ter o mais positivo dos efeitos desde que transmitido apropriadamente. É fatal, para relacionamento entre duas pessoas, a recepção de *feedback* corretivo dado por terceiros.

Por exemplo, se um gerente precisa corrigir o trabalho de um colaborador e se abstém da confrontação, preferindo meios indiretos, o *feedback* será quase que certamente destrutivo, na medida em que o receptor possa interpretar a omissão do comunicador como desapreço.

7. SEJA OBJETIVO

Para ser benéfico, o *feedback* precisa assegurar a clareza da mensagem, foco no problema, utilização de exemplos. Em outras palavras, devem-se evitar rodeios e evasivas.

8. SEJA OPORTUNO

A fim de ser eficaz, o *feedback* deve ser fornecido tão logo possível, após o evento. Se você esperar demais, nem você nem o colaborador lembrarão, claramente, das circunstâncias – o que ocorreu, como e por que –, e o *feedback* será consideravelmente pouco útil.

9. SEJA CONSTRUTIVO

O gestor deve adotar uma postura positiva e construtiva, mesmo ao dar *feedback* para um desempenho ruim e de grande gravidade. Isso pode ser obtido mediante a incorporação de alguns elementos ao processo de *feedback.*

a) Os bons aspectos do desempenho devem ser reconhecidos.

Procure ver o que o colaborador está fazendo bem e comunique o fato a ele. O desempenho eficaz terá possibilidade muito maior de ser sustentado se explicitamente reconhecido e se, ao ocorrer, obtiver um *feedback* positivo.

IMPORTANTE!

Toda discussão de comportamento que contenha *feedback* corretivo deve também conter alguma orientação quanto à análise e resolução dos problemas levantados. Uma discussão sobre mau desempenho pode ser construtiva quando conduzida dentro do enfoque de resolução de problemas. É mais fácil para o colaborador aceitar um *feedback* corretivo, se os meios para se obter uma melhoria fizerem parte integral da discussão. Por exemplo:

"Fábio, eu reparei que, quando você calcula um projeto, você pára e verifica cada página, depois de concluí-la. Se você esperasse até terminar toda a etapa, você ganharia tempo, já que você raramente comete erros".

b) Considere sempre que o colaborador pode melhorar.

Presumir o contrário resulta, frequentemente, em uma *profecia negativa autorrealizável*. As suas atitudes devem comunicar ao colaborador sua crença de que uma melhoria é possível. Caso contrário, o funcionário deixará de melhorar, em parte como reação à sua atitude negativa preconcebida.

10. NÃO SOBRECARREGUE O COLABORADOR COM *FEEDBACK* EM DEMASIA

Há um limite para as informações sobre desempenho que um colaborador poderá aceitar e assimilar em determinado instante. Isso é especialmente válido quando o *feedback* for corretivo. Cada um dos membros de sua equipe, é lógico, difere com relação a quanto poderá "digerir", mas uma diretriz relativamente segura é limitar o *feedback* a não mais de um ou dois itens por encontro.

11. VERIFIQUE O ENTENDIMENTO DO COLABORADOR

Ao fornecer o *feedback* ao colaborador, é importante que você verifique se este entendeu, exatamente, o que você estava dizendo. Não pergunte apenas, se você foi compreendido; a maioria das pessoas responderá afirmativamente a tal pergunta. Em vez disso, peça ao colaborador que lhe diga o entendimento dele quanto àquilo que vocês acabaram de conversar, ou pergunte como ele vai implantar as mudanças acordadas. Em outras palavras, peça ao seu colaborador que repita o que ele entendeu do que você falou.

O processo de *feedback* não termina com uma primeira reunião. É importante que você e o colaborador se reúnam novamente, a fim de rever a maneira como o que foi acordado está sendo colocado em prática e realizar modificações que possam ser necessárias para aumentar a qualidade do desempenho. Entre sua reunião inicial e a reunião de acompanhamento, você deverá interessar-se pelo desempenho do colaborador, de modo que seu *feedback* adicional seja pertinente. A reunião de acompanhamento deve ter duas finalidades:

- Enfatizar sua constante preocupação com o colaborador e com as questões de seu desempenho.
- Deixar claro que o colaborador tem a responsabilidade por seu próprio desempenho.

O fornecimento de *feedback* não pode ser apenas um evento. Você deve fornecer *feedback* regularmente. Para que os membros de sua equipe melhorem, é preciso que saibam como

estão se saindo com relação aos objetivos e padrões estabelecidos para suas funções específicas. Cabe a você fornecer-lhes tais informações para que o trabalho ganhe cada vez mais qualidade e para que cada colaborador sinta que seu trabalho é acompanhado com verdadeiro interesse e que, portanto, tem valor.

- **SAIBA COMO RECEBER FEEDBACK**

Algumas vezes, você pode receber *feedback* de alguém que não conhece as diretrizes para *feedback.* Nesses casos, ajude seu crítico a formular a crítica, de tal forma que ela se adapte às regras para um *feedback* construtivo, por exemplo: “O que disse ou fiz que lhe desagradou?”.

- **AO REAGIR A UM FEEDBACK:**

1) Respire

Esse é um conselho simples, mas eficaz. Nossos corpos são condicionados a reagir a situações estressantes como se fossem agressões físicas. Nossos músculos ficam tensos. Começamos a respirar rápida e superficialmente. Respirar profunda e completamente força nosso corpo a relaxar e permite que nossa mente se conserve mais alerta.

2) Ouça Cuidadosamente

Não interrompa. Não desestimule o fornecedor de *feedback.*

3) Faça Perguntas para Melhorar a Clareza

Você tem o direito de receber um *feedback* compreensível. Peça exemplos específicos: “Pode me dizer o que faço ou digo que me faz parecer agressivo contra você?”.

4) Reconheça o Feedback

Reformule a mensagem com suas próprias palavras para que a pessoa perceba que você ouviu e compreendeu o que foi dito.

5) Reconheça os Pontos Válidos

Concorde com o que é certo. Concorde com o que é possível. Reconheça seus pontos de vista: “Entendo como você obteve essa impressão”, e tente compreender sua reação. Concordar com o que é verdadeiro ou possível não significa que você concorda em mudar seu comportamento. Você pode concordar, por exemplo, que, às vezes, você tira conclusões apressadas, sem concluir com isso que você pretende tornar mais lento seu processo de tirar conclusões. Concordar com o que é verdadeiro e possível não significa, também, concordar com qualquer juízo de valor sobre você. Você pode concordar que seus relatórios estão atrasados sem, por meio disso, concordar que você é irresponsável.

6) Organize com Calma o que Você Ouviu

Você pode precisar de tempo para organizar o que foi ouvido ou consultar outras pessoas, antes de responder ao *feedback*. É razoável pedir ao fornecedor do *feedback* certo tempo para pensar sobre o que foi dito e analisar a sua opinião. Marque com ele um encontro para voltarem ao assunto. Não use esse tempo como uma desculpa para evitar a questão.

Você tem interesse em se aprofundar um pouco mais no tema da liderança? Em caso positivo, a ENAP coloca à sua disposição os cursos **Liderança e Gerenciamento** e **Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipe**. Confira a programação de cursos no sítio www.enap.gov.br.

9. Gestão da Mudança

O mundo na contemporaneidade passa por rápidas transformações. A sociedade tem exigido reformas organizacionais intensas, tanto na esfera privada como na esfera pública. A mudança está relacionada com a evolução das necessidades das pessoas, do serviço público e com as necessidades da sociedade. Os governos têm que assumir a vanguarda em prol da mudança e do crescimento e mostrar a maneira de viabilizá-los. Os líderes precisam tornar-se os agentes da mudança. As transformações são resultantes da evolução do meio econômico e político. A esses fatores juntam-se razões tecnológicas e sociológicas, que impulsionam para a emergência de gerentes capacitados no serviço público. Com a rápida transformação do conhecimento e das tecnologias, os padrões e os métodos de organização do trabalho se alteraram, e novos procedimentos são adotados a cada dia, exigindo respostas rápidas dos gestores e dos profissionais, particularmente no que se referem à capacitação e aquisição de novas competências.

As mudanças tecnológicas, em primeiro lugar, e destacadamente a generalização do uso de instrumentos baseados na microinformática exigem que funcionários e gerentes sejam capacitados para utilizar essas ferramentas e, sobretudo, que os gerentes sejam capazes de repensar a organização e a maneira de trabalhar com o suporte das novas tecnologias, a fim de conseguir todos os benefícios possíveis da expansão desses novos recursos.

As mudanças sociológicas, em seguida, impõem a revisão dos modos de gerenciamento, tendo em vista que as necessidades, os valores e a percepção das pessoas têm passado por mudanças. Essas mudanças abrangem, inclusive, os profissionais e os usuários dos serviços públicos. Assim como os consumidores se tornam mais exigentes com os serviços e produtos gerados pelas empresas, o cidadão se torna mais vigilante e alimenta expectativas mais elevadas com relação ao padrão de eficiência, efetividade e qualidade dos serviços prestados pelo Estado. A circulação ampla e rápida da informação, viabilizada, sobretudo, pelas novas tecnologias da informação e comunicação, integra cada vez mais as pessoas aos processos sociais e permite que sejam mais críticas e mais exigentes. A velocidade das transformações e a importância crescente do conhecimento e das tecnologias nas sociedades pós-industriais são de tal ordem, que Peter Drucker chegou a seguinte conclusão:

> O país que conseguir elevar a produtividade do trabalho em serviços e conhecimento em primeiro lugar irá dominar economicamente o século XXI. Esse desafio, que irá dominar as preocupações do *management* pelas próximas décadas, irá determinar o desempenho competitivo das organizações.

Sem dúvida, toda essa força competitiva está ao alcance de qualquer empresa em qualquer lugar do mundo. Basta que a organização defina como objetivo primordial desenvolver de forma acelerada sua força humana. Na base disso encontra-se algo que vai muito além de objetivos utilitários ou do simples propósito de aumentar a riqueza material das organizações e das pessoas. Os gerentes na atualidade estão sendo desafiados a elevar a qualidade de vida das pessoas no trabalho em todos seus aspectos – materiais, pessoais, intelectuais e culturais – e, dessa forma, produzir uma sociedade melhor.

Mas, por que as organizações, incluindo as entidades públicas, devem se preocupar com a mudança? A resposta a essa pergunta parte do princípio de que não é prudente agir de

forma voluntarista ou despreparada quando o assunto é mudança. Esse é um processo muito dinâmico, que pode, inclusive, fugir do controle e provocar impactos muito negativos nas organizações. Por essa razão, precisa ser planejado, organizado e conduzido com a precisão necessária para produzir resultados positivos. Esse princípio tem validade para qualquer tipo de mudança: desde uma simples alteração nos procedimentos de um processo de trabalho até a adoção de tecnologias sofisticadas. Ademais, processos de mudança menos incrementais e mais estratégicos podem requerer transformações mais amplas – política organizacional, modelo de gestão, processos, tecnologias e pessoas -, que requerem, além da força de vontade e de propósito, habilidades gerenciais que permitam lidar com o processo de forma inteligente e criativa. Não é prudente mudar de uma situação para outra pior que a anterior. A mudança planejada pressupõe melhorias e, portanto, as condições para isso devem ser garantidas do ponto de vista estratégico.

Além disso, a gestão da mudança é requerida em função de dois fatores, que afetam a efetividade do processo: a velocidade e os estágios da mudança. A velocidade da mudança impõe a celeridade da tomada de decisões, que, por sua vez, requer inteligência organizacional para a ação estratégica, ou seja, a organização deve estar acompanhando a evolução dos fatos e considerando o seu futuro dentro de cenários possíveis com relação a diversos aspectos: sociais, econômicos, políticos, culturais, tecnológicos e ambientais. O estágio da mudança diz respeito à evolução intelectual, das percepções e valores das pessoas, no que se refere à própria mudança. Nesse caso, é possível identificar situações organizacionais de retrocesso, de estagnação ou de aprovação à inovação. Processos planejados de mudança devem levar em consideração esses aspectos, ou seja, em que estágio se encontra a organização, qual a necessidade da mudança e em que tempo é necessário que ela aconteça.

9.1. Reações às Mudanças

Do ponto de vista gerencial, é importante que os dirigentes estejam atentos ao comportamento das pessoas, e particularmente das equipes, com relação aos processos de mudança. Esses processos nem sempre são pacíficos e podem gerar muitas reações, algumas muito negativas com rejeição e até contraposição. A seguir consideraremos conceitualmente três possibilidades: passividade, reatividade e proatividade.

9.1.1. Passividade

O medo de enfrentar o desconhecido faz com que muitos indivíduos encarem os processos de mudança como algo desnecessário. Podemos verificar tais comportamentos, de forma explícita, nos seguintes discursos: "Sempre foi feito assim, por que mudar agora?" "Em time que está ganhando não se mexe". Esta atitude paralisa as pessoas diante às situações de mudança e as situa na condição de sujeitos passivos.

9.1.2. Reatividade

Pessoas que vivem na rotina e se acreditam a salvo de qualquer impacto, ou que, muitas vezes, por se tornarem fundamentalmente especialistas no que fazem, acomodam-se na

competência adquirida não dão atenção à evolução dos processos e às mudanças no contexto organizacional. Essa reação expressa, geralmente, o medo do novo ou da inovação. A adequação a um novo estado de coisas exige uma nova atitude e um novo aprendizado. Se o indivíduo não está preparado, entra em pânico, busca, desesperadamente, uma saída para se adaptar ou simplesmente é atropelado pela mudança. Assim essas pessoas se caracterizam por dizer: "Não vai dar certo", "Isto não irá afetar o meu setor", entre outras manifestações nesse sentido. Esse tipo de reação é o que definimos como reatividade. É uma reação que pode advir da crença na permanência como condição para a sobrevivência profissional. As coisas funcionam como eu as faço, sou eficiente no que faço, então por que mudar?

No entanto, a realidade é dinâmica em qualquer área da vida e também nas organizações. A capacidade de se transformar faz as organizações criativas. Portanto, organizações com pessoas abertas e flexíveis, atentas às transformações do ambiente, podem mudar mais rápido. As organizações que investem no desenvolvimento do seu pessoal também podem se favorecer com as mudanças, porque as pessoas estarão mais abertas às inovações e à quebra das rotinas. O processo de capacitação, desde que efetivo, transforma os indivíduos e pode torná-los ávidos por novos desafios. Ademais, a mudança pode resultar do reconhecimento de que velhas crenças e opiniões já não fazem mais sentido. Dessa forma, rever pontos de vista e reelaborar a visão de mundo passa a ser uma necessidade para muitas pessoas.

9.1.3. Proatividade

As pessoas que não se incomodam com processos de mudança e que, em verdade, promovem transformações são denominadas como proativas. A mente aberta à captação dos sinais do ambiente externo, a flexibilidade e agilidade ajudam as pessoas a adaptar-se às novas regras com mais rapidez. A busca da mudança para as pessoas proativas é um desafio e elas estão sempre preparadas para assumirem novas tarefas e responsabilidades. Variados motivos podem conduzir as pessoas a optar pela mudança, dentre eles podemos destacar:

- insatisfação com fatores e circunstâncias, que evidencia a incapacidade de controlar os eventos;
- insatisfação e experiência de incapacidade de controle de outros, a quem respeitam;
- alguém ou algum grupo que respeitam propôs uma maneira de lidar com essa experiência compartilhada de descontentamento e incapacidade de controle;
- apoio a essa nova maneira de lidar com a referida experiência, especialmente entre pessoas a quem respeitam;
- união com seus pares em apoio a essa nova abordagem.

9.2. Estratégias de Mudança

Dizíamos que as mudanças planejadas têm mais chances de serem efetivas e alcançarem o sucesso. Portanto, requerem ação gerencial e essa ação, por sua vez, requer estratégias e procedimentos. A seguir apresentaremos algumas possibilidades nesse sentido, que podem auxiliar a sua atuação, como gerente operacional, em situações de mudança.

• **Estratégia da instrução e comunicação:** as pessoas devem ter o conhecimento dos aspectos que justifiquem a necessidade da mudança e dos benefícios decorrentes.

• **Estratégia da participação de envolvimento:** é importante envolver as pessoas que serão afetadas pela mudança no processo de planejamento e implantação. Os colaboradores se sentem engajados e comprometidos com os resultados.

• **Estratégia de facilitação e apoio:** as pessoas precisam se sentir seguras de suas habilidades e conhecimentos necessários à nova situação.

• **Estratégia de negociação e acordo:** as pessoas precisam chegar a um consenso sobre as formas de reduzir os custos que algumas mudanças, passíveis de trazer prejuízos para indivíduos, setores ou para a organização, trazem. A negociação favorece o comprometimento das partes com a solução encontrada, através do acordo.

9.2.1. Procedimentos em Situações de Mudança

• **Planeje as mudanças a partir de uma base conceitual**

Mudanças não podem ser obras do acaso. Devem ser parte de um processo conceitualmente bem fundamentado. Os gerentes precisam ter compreensão clara de “como” mudar, além de saber “o que” mudar. Planejar mudanças é sempre mais fácil do que implantá-las. Efetivar mudanças em qualquer organização requer coerência e vigor, ao lado de mecanismos funcionais que as viabilizem. Se o objetivo é tornar a mudança permanente, deve-se buscar que ela ocorra de forma contínua, e não por espasmos. Na medida em que haja uma forte base conceitual fundamentando as mudanças, é possível justificá-las com mais força junto às pessoas envolvidas. Isso significa também aumentar as possibilidades de que mudanças sejam efetivas e positivas.

• **Não espere que mudanças ocorram por retórica**

Mudanças significativas não podem simplesmente ser decretadas. Qualquer organização tem duas estruturas: uma formal, no papel, e outra que consiste num conjunto complexo de inter-relacionamentos pessoais diretos. O gerente compreende com profundidade esses relacionamentos e cria um bom ajustamento entre eles e as alterações que deseja promover. O gerente apegado à sua própria retórica, quase inevitavelmente, negligencia a tarefa de conseguir os apoios necessários e construir novos pontos de sustentação às mudanças que deseja promover.

• **Evite choque com o futuro**

O gerente eficaz consegue equilíbrio entre o curto prazo e o longo prazo, visando a construir uma ponte “sem traumas” entre as duas dimensões. Quando um gerente se envolve demasiado com planejamento, com o futuro, em geral ele esquece o passado e negligencia o presente. Como resultado, antes que seu plano seja implantado, as pessoas já se opõem a ele. Afinal de contas, elas têm que operar no aqui e agora, e se a atenção do gerente está exclusivamente no amanhã, elas não recebem a atenção e o suporte de que precisam.

Quando uma organização foca demais um futuro de grandes realizações, é provável que ela perca força pela desilusão das pessoas com a realidade de hoje. Grandes realizações não acontecem de um dia para o outro. Elas decorrem de sequências de eventos bem encadeadas e trabalhos coerentes. Cabe ao líder assegurar a sensação na empresa de que

o que se faz hoje é uma importante transição para o que se quer construir no futuro. Do ponto de vista gerencial, a recomendação é uma só: busque o equilíbrio e evite o choque com o futuro.

- **Envolva todos no processo**

Esse é um lugar-comum em planejamento e implantação de mudanças, mas é frequentemente negligenciado pelas organizações. Nada faz as pessoas resistirem mais ferrenhamente às mudanças do que sentir que as transformações estão sendo impostas. Envolver as pessoas não significa retardar o processo com debates intermináveis em busca de consenso total. Envolvê-las no planejamento das mudanças, antes de tudo, significa respeito autêntico por todos os membros da equipe ou time. Muitas vezes só a oportunidade de se fazer ouvir ou o próprio convite para participar bastam para colocar as pessoas a favor das mudanças. Detalhes pequenos, porém importantes na arte do fazer acontecer. Um dos grandes desafios da gerência é fazer com que toda a organização conheça o que significa a mudança para os seus integrantes. As preocupações não são eliminadas apenas com informações e sim na interação e no debate. Mudanças significativas exigirão imaginação, perseverança, diálogo, cuidado, aprendizagem e criação de disposição para a mudança. Nessa perspectiva, o gerente assume o papel de líder educador, responsável pelo desenvolvimento e amadurecimento da equipe.

10. Aprendizado nas Organizações

Até agora percorremos várias dimensões do gerenciamento e destacamos um conjunto de atributos que são indispensáveis para a atuação eficiente dos gerentes. Resta abordarmos um aspecto muito importante: a capacitação das pessoas. Os gerentes operacionais desempenham papel muito importante nesse aspecto, porque estão muito próximos das equipes operadoras. Ocupam uma posição privilegiada, que lhes permite observar as carências técnico-operacionais mais significativas do pessoal e transmitir essas necessidades para os níveis mais estratégicos da organização. O corpo com pés frágeis não se locomove. Portanto, é essencial em qualquer organização que seu estafe seja constituído por equipes muito bem alinhadas com os fundamentos estratégicos da organização, sofisticadamente equipadas e voltadas essencialmente para a excelência no que fazem. Isso não se consegue com um passo de mágica. Requer investimento na formação das pessoas e um ambiente favorável ao aprendizado contínuo. Vejamos o que alguns especialistas dizem a esse respeito.

De acordo com Souza (2007), o desenvolvimento profissional está diretamente relacionado à satisfação pessoal e à qualidade de vida. Ser inovador, empreendedor, encarar mudanças, investir no autodesenvolvimento de competências e habilidades são alguns desafios dos profissionais com visão de futuro e com intenção de investir na carreira, havendo para tanto uma necessidade de adaptação a diferentes situações, ter flexibilidade e persistência. Pessoas abertas para novas ideias e inovações seguem o caminho dos empreendedores, estão sempre de olho em novas alternativas para o sucesso da organização (Bruxel & Junqueira, 2011).

Chiavenato (1999) destaca que o treinamento corresponde a um processo no qual o profissional é preparado para desempenhar de maneira excelente as tarefas no cargo que ocupa ou ocupará. É um meio que permite o desenvolvimento de competências para que as pessoas se tornem mais produtivas, inovadoras e contribuam para os objetivos organizacionais, sendo uma maneira eficaz de agregar valor aos profissionais, à organização e aos clientes. Afirma, ainda, que grande parte dos treinamentos visa a transmitir informações sobre a organização, políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão, visão; entretanto, outros visam a desenvolver as habilidades, novos hábitos e atitudes para com os clientes, colegas e organização. Acrescenta que existe diferença entre treinamento e desenvolvimento, sendo o treinamento orientado para o presente, focando o cargo atual, ao passo que o desenvolvimento pretende gerar novas habilidade e capacidades.

Segundo Senge (1990), grandes equipes são organizações que buscam o aprendizado no próprio aprimoramento de seus colaboradores e na sua capacidade de criar. De acordo com sua concepção, a verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano. É possível aferir que equipes bem organizadas são capazes de expandir e adquirir novas habilidades, consequentemente têm novas percepções acerca dos fatos que ocorrem no cotidiano. Em outras palavras, a capacitação permite redimensionar a visão de mundo dos sujeitos, e, ao fazê-lo, permite que eles possam experimentar novas situações e adotar novas concepções sobre a realidade a sua volta. No espaço das organizações, isso significa muito: pode se consubstanciar em saltos de qualidade, criatividade e novas possibilidades de inserção social, econômica e política.

As organizações que valorizam o aprendizado contínuo de seu pessoal têm considerado, cada vez mais, as novas tendências de qualificação em que as pessoas são incentivadas a agir como colaboradoras no contexto organizacional. A tendência é o abandono de modelos verticalizados, ou muito hierarquizados, para a adoção de alternativas em que as lideranças se preocupam com o fator humano e não apenas com aspectos técnicos. As próprias gerências passam a desempenhar um papel mais construtivo na formação dos indivíduos e equipes, valorizando-se os erros, que deixam de ser um problema e passam a ser percebidos como possibilidade para o aprendizado. O foco se volta para a expansão do capital intelectual das organizações e, nesse processo, os gerentes têm o desafio de apoiar e incentivar os indivíduos e as equipes na busca de novos conhecimentos e no exercício da criatividade.

10.1. Estimulando a Criatividade

> Criatividade é o processo de interação de determinados fatores próprios da inteligência humana, utilizados para trazer algo novo à existência.
>
> *Victor Regattiere*

As fronteiras entre o conceito de criatividade e outros conceitos – talento, genialidade, inovação, inventividade, originalidade, improvisação e imaginação – não são muito claras. Por essa razão, é possível encontrar na literatura quantidade significativa de definições e de relações sinonímicas, nem sempre adequadas. A definição lexical é sucinta: capacidade de criar. Tomando-se o significado de criar, teríamos a criatividade como o ato de dar existência ou origem a alguma coisa, que pode ser imaginada, inventada ou produzida. Para facilitar a compreensão, vamos considerar a criatividade, particularmente no contexto do trabalho e das organizações, como a habilidade para desenvolver novas ideias e meios para tratar problemas e oportunidades. Por esse viés, o conceito de inovação seria, justamente, a habilidade para aplicar soluções criativas. Alguns autores concebem a criatividade em termos de um processo organizado em estágios (processo criativo). Evans & Russel (1989) propõem, por exemplo, cinco estágios:

- **Preparação:** é a fase da análise da tarefa, coleta de dados, procura de padrões, experimentação de ideias e questionamento de suposições.
- **Frustração:** ocorre quando percebemos a incapacidade para resolver um problema; quando nos sentimos entediados, irritados ou desanimados, duvidando de nossa capacidade.
- **Incubação:** período em que desistimos de pensar, deixamos a questão de lado e a entregamos ao nosso inconsciente.
- **Percepção intuitiva:** é o momento da inspiração, que normalmente associamos à criatividade.
- **Elaboração:** é o momento de dar forma à ideia e testá-la.

10.2. Atitudes Criativas

A principal função da criatividade é criar oportunidades e alternativas em situações problemáticas e em situações não problemáticas. A criatividade não dispensa conhecimento prévio, coleta de dados, trabalho e dedicação, porém pressupõe uma grande disposição

para aprender com o novo e com o não usual, o incomum. Pode-se dizer, então, que existe um comportamento criativo ou atitudes criativas, as quais envolvem as seguintes características:

- Motivação.
- Competências cognitivas (análise, associação, síntese).
- Abertura a novas ideias e experiências.
- Independência (audácia, autodeterminação).
- Flexibilidade (valorar diferentes alternativas, decidir em situações ambíguas).
- Autoconfiança.
- Senso de oportunidade.

> A única maneira de sobreviver em um mundo atacado pela contínua mudança é através da criação e da inovação.
>
> *E. Raudsepp*

A criatividade não depende essencialmente de qualidades natas ou de momentos de inspiração suprema. Ela pode ser exercitada e desenvolvida. O essencial é que possamos nos desenvolver como pessoas mais abertas para novas possibilidades, na maneira de pensar e atuar, com maior percepção, imaginativas e seguras. Podemos desenvolver o hábito de investigar, procurar ideias, acreditar que podemos sempre achar soluções melhores. A criatividade exige capacidade de associar, de combinar, de integrar assuntos e coisas diferentes. O pensamento criativo necessita, portanto, de atitude, de uso do conhecimento e da experiência. Dessa forma, o conhecimento nada mais é do que a matéria prima para novas ideias. Muitas ideias que parecem loucas, infantis ou impraticáveis podem ser a base para soluções novas e práticas inusitadas, perfeitamente viáveis e produtivas.

10.3. Barreiras à Criatividade

As barreiras à criatividade podem ter diferentes origens. Podem estar associadas às circunstâncias do contexto organizacional ou vinculadas às atitudes da pessoa. Nossas próprias atitudes podem nos impedir de sermos criativos. Essas atitudes se tornam barreiras na medida em que obstruem o processo criativo. A primeira ação para nos livrarmos desses bloqueios mentais e comportamentais é identificar quais deles fazem parte do *script* pessoal de atitudes e quais advêm da cultura organizacional à qual pertencemos.

10.3.1. Barreiras Pessoais à Criatividade

- Atitude em relação aos problemas:
  - problemas e dificuldades precisam ser encarados como desafios;
  - adotar uma atitude reativa a eles não conduz a novas ideias.

- Autoconfiança deficiente, provocada por receio de:
  - comparação com outros;
  - passar por diferente ou bobo;
  - não conseguir manter o compromisso;
  - circunstâncias adversas;
  - cometer erros.
- Alta sensibilidade a críticas.
- Conservadorismo (preferência pela estabilidade e segurança do conhecido).
- Desejo ou obrigação de conformidade.

10.3.2. Barreiras Organizacionais à Criatividade

- **Estruturais**
  - apego ao estabelecido (métodos, procedimentos, regras padronizadas);
  - caminhos arriscados para aprovação da solução (vários níveis de decisão);
  - departamentalização: impacto das soluções sobre outros setores/unidades.
- **Sociais e Políticas**
  - resistência à inovação;
  - ameaça à segurança e ao status quando as ideias vêm de outro setor;
  - ênfase exagerada na competição ou cooperação;
  - convocação para solucionar problemas da organização dissociados do interesse pessoal;
  - desprezo à fantasia;
  - isolamento da pessoa criativa.
- **Individuais e Atitudinais**
  - sentimentos de dependência da aprovação das ideias por um grupo;
  - ausência de tempo para pensamento criativo;
  - medo de que as ideias sejam roubadas;
  - dificuldade de conseguir adesões.

10.4. Pensamento Criativo

Para se tornar uma pessoa criativa não há receitas. As pessoas que desejam desenvolver sua criatividade acabam por traçar seu próprio plano de ação. Respeitar o próprio ritmo é fundamental. Normalmente, criações complexas e resoluções de problemas conflituosos são frutos de grandes elaborações, coletas de informações e perseverança para transpor diversos obstáculos. Alguns passos podem ser seguidos com o objetivo de instrumentalizar o processo criativo para a obtenção de resultados. Vejamos:

1º Passo: Reunir matéria-prima

- Fatos, dados, conceitos, conhecimentos, sentimentos e tudo o mais que encontrar.
- Procurar em lugares habitualmente desconhecidos.

2º Passo: Mexer e remexer essas informações

- Vê-las de formas diferentes da habitual.
- Dar asas à imaginação.
- Usar a frase "E se...".

3º Passo: Avaliar os novos dados e a nova formatação de ideias

- Avaliar, pesar criticamente os prós e os contras.
- Procurar falhas, riscos e melhores momentos.
- Tomar a decisão.

4º Passo: Por a ideia em prática

- Partir para o ataque.
- Transformar a ideia em prática lutando por ela.

10.4.1. Técnica Criativa: Brainstorming

O gerente pode estimular o pensamento criativo em sua equipe de trabalho. Para tanto, pode utilizar técnicas para estimular o poder criativo das pessoas. Dentre elas, destacamos o *brainstorming* (tempestade de ideias). O *brainstorming* é utilizado preferencialmente por grupos. Por intermédio dele, o pensamento criativo é aplicado na solução de problemas de modo controlado e sistemático. Para aplicar a técnica, o gerente precisa observar duas regras básicas:

1) Gerar ideias sem interrupção até que elas se esgotem, sem avaliar, analisar ou criticar até que o grupo se considere pronto (aplicação do pensamento divergente).

2) Analisar as ideias apresentadas (aplicação do pensamento convergente).

- procurar por repetições e redundâncias, eliminando-as;
- procurar ligação entre as ideias;
- suprimir itens irrelevantes;
- construir alternativas de solução;
- identificar as alternativas mais adequadas à solução do problema.

11. Concluindo

Ao iniciarmos o DGOS, destacamos, ainda no primeiro módulo do Programa, a natureza do gerenciamento operacional. Dizíamos que ele se caracteriza por seu horizonte de curto prazo e por seu engajamento cotidiano na *transformação de perspectivas estratégicas em ações e decisões operacionais*. Isso significa dizer que os gerentes operacionais desempenham papel estratégico dentro das organizações ao animar as equipes, organizar o trabalho, decidir, negociar e repensar a eficiência pessoal. Como acentuávamos naquele momento, esses agentes lidam cotidianamente com o gerenciamento de pessoas (relacional) e dos meios (instrumental) em função das estratégias estabelecidas nas organizações públicas. Esse, certamente, é o aspecto crucial a ser considerado quando nos referimos à importância do papel que tais agentes desempenham dentro do Estado e mais especificamente na administração pública. Como buscamos demonstrar nesse último módulo, os gerentes operacionais constituem agentes com atuação decisiva na mobilização das competências individuais e de equipes necessárias à eficiência da administração. Um dos maiores desafios para o gerente operacional é motivar as pessoas; fazer com que se tornem confiantes e comprometidas com os objetivos propostos. Nesse sentido, a gestão de pessoas, ou melhor, a gestão com pessoas, é o caminho mais seguro para preservar e valorizar o patrimônio mais importante das organizações, que é o ser humano, ou seja, a fonte do conhecimento e da criatividade necessária à eficiência das organizações públicas. A capacidade gerencial dos gerentes operacionais é fator decisivo na conquista de uma máquina administrativa célere e comprometida com a criação de valor público. Não é suficiente que o setor público tenha bons programas e projetos, se ele não tem quem os execute com competência e compromisso. Equipes diligentes e empenhadas dependem da ação orientadora de bons gerentes e é nesse sentido que fizemos a proposta deste último módulo e dos anteriores. Esperamos que o conjunto dos módulos tenha viabilizado uma visão integrada dos aspectos que concorrem para o bom gerenciamento e que os conteúdos abordados sejam efetivamente úteis para o aperfeiçoamento de sua prática profissional.

Referências bibliográficas

Acuff, F. *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. New York. American Management Association, 1993.

Alecian, Serge & Foucher, Dominique. *Guia de Gerenciamento no Setor Público*. Rio de Janeiro: Revan, Brasília: ENAP, 2001.

Alvesson, M. *Knowledge Work and Knowledge* – Intensive Firms, Oxford. Oxford University Press, 2004.

Balcão, Yolanda F. e Cordeiro, Elaerte L. *Comportamento Humano na Empresa*. 4 ed. Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

Bazerman, Max H. & Neale, Margaret A. *Negociando Racionalmente*. São Paulo. Atlas, 1995.

Bernabeu, Francisco. *Negociadores da Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed Ciência Moderna, 2008.

Bergamini, Cecília W. *Motivação*: Uma Viagem ao Centro do Conceito. RAE Executivo. Vol. 1 nº 2. Nov. 2002 a Jan. 2003.

Boterf, Guy Le. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 3 ed. Porto Alegre. Artmed, 2003.

Bruxel, Adriana & Junqueira, Alvaro G.W. *Gestão de Pessoas*: Satisfação dos Profissionais de uma Organização do Ramo das Telecomunicações in Revista Destaques Acadêmicos. Ano 3, n.1, 2011.

Carvalho, Desirée F. *Liderança, Gerenciamento e Desenvolvimento de Equipes*. 2ed. Palhoça. Unisul Virtual, 2006.

Castilho, Áurea. *Construindo Equipes para o Alto Desempenho*. Editora Qualitymark, 1998.

Cohen, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 8 ed. Rio de janeiro: Nova Fronteira, 1980.

Cross, R; Israelit, S. *Strategic Learning in a Knowledge Economy*: Individual, Collective and Organizational Learning Process. Boston, Butterworth – Heinemann, 2000.

Chang, Richard Y. *Sucesso Através do Trabalho em Equipe*. Editora Qualitymarck, 1996.

Chiavenato, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. Editora Makron Books do Brasil, 1999.

________________ . *Gestão de pessoas*: o novo papel dos recursos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

________________ . *Gestão de Pessoas*: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

________________ . *Recursos Humanos na Empresa*. Volume 5. Editora Atlas, 1991.

Davel, Eduardo & Vergara, Sylvia Constant (org,). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 4ed. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

Davis, Keith, Newstrom, John W. *Comportamento humano no trabalho*: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

Dessler, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

Drucker, Peter F. Foundation. *A Organização do futuro como preparar hoje as empresas de amanhã*. Editora Futura, 1997.

Dutra, Joel Souza. *Gestão pode competências*: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoal. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

Evans, Roger & Russell, Peter. *O Empresário Criativo*. São Paulo. Editora Cultrix, 1989.

Fischer, RM. *Desafio à competência Gerencial*. Universidade de SP e Fischer e Dutra Consultoria Ltda, 1992.

Fisher, R; URY, W. *Como chegar ao sim* – a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro. Imago, 1985.

FITZHERBERT, V. & LEITÃO, S. P. *Revista de Administração Pública*, Repensando a criatividade na empresa – v. 33 nº 6 nov/dez 1999.

FOLLET, Mary P. *Constructive Conflict*. Paper Presented at Bureau of Personnel Administration Conference, January 1925.

GAUDÊNCIO, Paulo. *Men at Work*: Como o Ser Humano Se Torna e Se Mantém Produtivo. Memnon Edições Científicas ltda., 1995.

GRAÇA, Hélio. *Clima Organizacional*: uma abordagem vivencial. Brasília: Funadesp, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUERRA, Antônio Irineu. *Influência dos Estilos Gerenciais no Clima Organizacional*. Dissertação de Mestrado. FGV, 2000.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. *Resistência à Mudança*: uma revisão crítica. Revista Administração de Empresas. [online]. 2001, vol.41, n.2, pp. 31-45.

HESSELBEIN, Francês et alli. *O Líder do Futuro*: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Ed. Futura. São Paulo, 1996.

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo*: Uma História sobre a Essência da Liderança. Editora Sextante. Rio de Janeiro, 2004.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações*. Ed. Atlas, 1994.

KATZENBACH, Jon R. & SMITH, Douglas K. *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review. March-April 1993.

KATZENBACH, Jon R. *The Myth of the Top Management Team*. Harvard Business Review. November-December 1997.

KONDO, Yoshio. *Motivação humana*: um fator chave para o gerenciamento. 3 ed. São Paulo: Gente, 1994.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos*: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MALDONADO, Maria Tereza. *A Arte da Conversa e do Convívio*. Ed. Rosa dos Tempos, 1992.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Negociação Empresarial*: Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica. São Paulo. Editora Manole, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo. Atlas, 2000.

MONTANARI, Robson et alii. A Maturidade e o Desempenho das Equipes no Ambiente Produtivo in *Gest. Prod*. São Carlos. V. 18, n.2, p.367-378, 2011.

MOORE, Mark H. *Criando Valor Público*: Gestão Estratégica no Governo. Rio de Janeiro: Uniletras; Brasília: ENAP, 2002.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal*. José Olympio Editora, 1995.

____________ . *Equipes Dão Certo*. José Olympio Editora, 1995.

____________ . *Renascença Organizacional*. Ed. José Olympio, 1996.

MUCCHIELLI, Roger. *Trabalho em Equipe*. Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1980.

PARKER, Glenn M. *O Poder das Equipes*: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PIMENTA, Maria A. *Comunicação Empresarial*. Editora Alínea, 2002.

PINTO, Eder Paschoal. Pessoas em organizações na perspectiva longitudinal in PINTO, Eder Paschoal (Org.). *Gestão empresarial*: casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo. Saraiva, 2007.

QUICK, Thomas L. *Como Desenvolver Equipes Bem-Sucedidas*. Editora Campus, 1991.

REGO, Gaudêncio T. do. *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional*. Editora Afiliada, 1986.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA, Eduardo Peixoto. *Feedback 360 graus*: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional. São Paulo: Alínea, 2001.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Editora Vozes, 1994.

SALOMÃO, Aretha H.M. & ASHLEY, Patrícia A. *Equipes de Excelência para o Sucesso Empresarial*: Um Modelo Analítico para Diagnóstico e Aplicação Gerencial. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói. 31 de julho a 02 de agosto de 2008.

SCHOLTES, P. R. *O Manual do líder*: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 1999.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVEIRA, José Paulo. *Avança Brasil, Gerenciamento de Programas*. Ministério do Planejamento/ Seminário Gerenciamento de Programas, 1999.

SOUZA, Letícia T. *Cuide do seu lado profissional*. BASF vida em equilíbrio. São Paulo, nº 4, mar. 2007.

STROCCHI, Maria Cristina. *Psicologia da Comunicação*. Editora Paulus, 2007.

TADIN, Ana Paula et alii. O Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas in Maringa Management: *Revista de Ciências Empresariais*, v.2, n.1, p.40-47, jan/jun 2005.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. *Paradoxos organizacionais*: uma visão transformacional. São Paulo. Thomson, 2004.

VERBEKE, W., VOLGERING, M., & HESSELS, M. (1998). *Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour*: Organizational Cimate and Organizational Culture. Journal of Management Studies, 35, 303–329, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 7ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEISS, D. *Como Resolver Problemas de Forma Criativa*. São Paulo. Nobel, 1999

Sites Consultados:

http://people.ufpr.br/~monica.anjos/apostila/02_pessoal.pdf

http://xa.yimg.com/kq/groups/24002921/2057123056/name/conflito+alvaro.pdf

http://www.gallup.com/region/americas.aspx

https://www.planalto.gov.br/secretariageral/foruns/static/arquivos/apresent_sm.pdf